



Casa abierta al tiempo

Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa

División de Ciencias Sociales y Humanidades

*Tradición y modernidad organizacional en una Escuela  
Primaria Indígena en Tabasco*

Tesis que presenta

Teresa de Jesús Pérez Zurita

Matrícula: 209280316



IZTAPALAPA

para optar al grado de División de Ciencias Sociales y Humanidades

Doctora en Estudios Organizacionales

POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Asesor: Dr. Antonio Barba Álvarez

Av. San Rafael Atlixco, No. 186,  
C.P. Vidantina, C.P. 09340,  
México, D.F.

Edificio H, 063  
Tel.: 58 04 46 00  
Ext.: 2740

Villahermosa, Tabasco. Abril 2013

## *AGRADECIMIENTOS*

A la **Universidad Autónoma Metropolitana** unidad Iztapalapa por ofrecer el programa de posgrado en estudios organizacionales y sus catedráticos que aparecen en orden de unidad de enseñanza-aprendizaje durante el doctorado 2009-2012.

*Dr. José Antonio Barba Álvarez, (director de tesis), por sus magnífica asesoría.*

*Dr. Adolfo Mir Araujo, Dr. Luis Montaña Hirose, Dr. Jaime Leopoldo Ramírez Faúndez, Dr. Rogelio Mendoza Molina, Dr. Arturo Pacheco, Dra. Marcela Victoria Rendón Cobián, Dra. María Teresa del Socorro Montoya Flores, Dr. Guillermo Ramírez Martínez, Dr. German Vargas Larios, Dr. Alain Chanlat, Dra. Rene Bedar.*

A la **Universidad Juárez Autónoma de Tabasco** por el esfuerzo realizado a través de sus dirigentes, para ofrecer el Doctorado en Estudios Organizacionales por extensión en Tabasco.

A Rosalba encargada de la atención a los alumnos de doctorado por sus finas atenciones y amabilidad.

Al Dr. Francisco Javier Velázquez Sagahón, lector externo.

A mi familia que es toda mi vida, mis compañeros del doctorado y mi poder supremo.

Gracias, por ayudarme a alcanzar en mi vida profesional el deseo de estudiar el Doctorado en Estudios Organizacionales y convertirlo en una realidad maravillosa.

# ÍNDICE

<b>FIGURAS</b> .....	<b>7</b>
<b>CUADROS</b> .....	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>9</b>
<b>CAPITULO I. TRADICIÓN Y MODERNIDAD EN LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR.</b> .....	<b>24</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	26
1.1 Relación entre tradición y modernidad .....	27
1.1.1 La modernidad y la tradición en la organización .....	30
1.2. Perspectiva sociológica institucional .....	33
1.2.1 La institución educativa .....	35
1.2.2. La organización educativa. ....	39
1.3 El funcionamiento institucional.....	41
1.4. La interacción social .....	44
1.4.1 La confianza del individuo.....	48
1.4.2 La fachada .....	49
1.4.3 Los equipos de trabajo .....	53
<b>CAPITULO II. LA DECISIÓN SATISFACTORIA, EL MODELO DE CESTO DE BASURA Y LAS ORGANIZACIONES FLOJAMENTE ACOPLADAS.</b> .....	<b>56</b>
<b>Introducción</b> .....	57
2.1. Aspectos básicos de las decisiones: la racionalidad limitada .....	62
2.2. Las decisiones programadas y no programadas .....	64
2.3. Juicios de valor y Juicio de hecho en la decisión.....	65
2.4. El modelo de cesto de basura .....	67
2.5. Anarquías organizadas. Organizaciones flojamente acopladas. ....	76
<b>CAPITULO III. LA ESTRATEGIA METODOLÓGICA Y EL ESTUDIO DE CASO</b> .....	<b>80</b>
<b>Introducción</b> .....	82
3.1. Observación participante.....	91
3.2. Entrevista .....	96
3.3. Estudio de caso: Tradición y modernidad organizacional en una escuela primaria indígena en Tabasco.....	105

3.3.1 La educación en el contexto mundial.....	107
3.3.2 La educación en México.....	108
3.3.2.1. La enseñanza y el aprendizaje del lenguaje .....	110
3.3.2.2. La enseñanza y el aprendizaje de las matemáticas.....	111
3.3.2.3 La modernización de la educación en México .....	119
3.3.2.4. La calidad de la educación básica .....	120
3.3.2.5. Los Planes nacionales de educación a partir de 2001 en la búsqueda de la calidad de la educación básica. ....	123
3.3.2.5.1. Plan Nacional de Educación 2001-2006 .....	123
3.3.2.5.2. Programa Sectorial de Educación 2007-2012 .....	127
3.3.2.5.3. Programa estatal de educación del Estado de Tabasco .....	129
3.3.3. La educación primaria en Tabasco .....	133
3.3.4. El subsistema de educación indígena .....	136
3.3.5. La calidad en la escuela primaria indígena .....	139
3.4. La organización: escuela primaria indígena “José Concepción Leyva” .....	140
3.4.1. Referencias contextuales.....	150
3.4.1.1. Etapas de desarrollo.....	157
3.4.1.2. El municipio de Nacajuca.....	161
3.4.2. Antecedentes históricos de la escuela primaria indígena “José Concepción Leyva” .....	168
3.4.3. Misión y visión.....	170
3.4.4. Escuela de calidad 2004-2005 “José Concepción Leyva” .....	171
3.4.5. Certificación de la escuela José Concepción Leyva en el año 2005. ....	173
3.4.6. Características de la organización de la escuela primaria indígena .....	177
3.5. La escuela y sus instalaciones físicas .....	179
3.6. Tradición y modernidad organizacional en la escuela primaria indígena. ....	182
3.7. La aplicación y adaptación de la reforma curricular 2009 en la escuela primaria indígena José Concepción Leyva. ....	187
3.7.1. Mapa curricular de la educación básica.....	193
3.7.2. Funciones de la escuela primaria indígena.....	197
3.7.2.1. DIRECCIÓN DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN PRIMARIA .....	201
3.7.2.2. CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO DE LA ESCUELA. ....	206
3.7.2.3. PERSONAL DOCENTE .....	209
3.7.3. Participantes en la toma de decisiones en la escuela primaria indígena .....	212

3.7.4. Los espacios de decisión en la escuela primaria indígena .....	216
3.8. Proceso de toma de decisiones en la escuela .....	219
3.8.1 La educación especial, interacción y decisión .....	231
3.9. La interacción social en la escuela primaria indígena .....	236
3.10. Proceso de las decisiones sociales.....	247
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>277</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>288</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>295</b>

## FIGURAS

<b>FIGURA 1</b>	Tradición y modernidad organizacional: escuela primaria bilingüe	9
<b>FIGURA 2A</b>	Tradición y modernidad en la organización escolar A	24
<b>FIGURA 2B</b>	Tradición y modernidad en la organización escolar B	25
<b>FIGURA 3</b>	La tradición y la modernidad	28
<b>FIGURA 4</b>	La decisión satisfactoria, el modelo de cesto de basura y las organizaciones flojamente acopladas.	56
<b>FIGURA 5</b>	Conceptualización de organización	58
<b>FIGURA 6</b>	Construcción Histórica Paradigmática elaborada por el Dr. Antonio Barba Álvarez en el curso de Estudios Organizacionales I en la sede de Villahermosa, Tabasco	61
<b>FIGURA 7</b>	La organización: tres modelos	79
<b>FIGURA 8A</b>	La estrategia metodológica y el estudio de caso	80
<b>FIGURA 8B</b>	La estrategia metodológica y el estudio de caso	81
<b>FIGURA 9</b>	Filosofía legal del subsistema de educación indígena	140
<b>FIGURA 10</b>	Actores educativos	143
<b>FIGURA 11</b>	Escuela primaria indígena	149
<b>FIGURA 12</b>	Ubicación del municipio de Nacajuca	156
<b>FIGURA 13</b>	Desarrollo histórico de la cultura maya	160
<b>FIGURA 14</b>	Organización de la escuela primaria	201
<b>FIGURA 15</b>	Participantes en la toma de decisiones	215
<b>FIGURA 16</b>	Referentes organizacionales del estudio de caso	251

## CUADROS

<b>CUADRO 1</b>	Tradición, modernidad, institución y organización educativa	44
<b>CUADRO 2</b>	La interacción Goffman (2004)	55
<b>CUADRO 3</b>	Concentrado de la estrategia metodológica	103
<b>CUADRO 4</b>	Construcción de la educación	135
<b>CUADRO 5</b>	Agrupación de los Municipios del Estado de Tabasco	151
<b>CUADRO 6</b>	Grupos indígenas Tabasqueños	156
<b>CUADRO 7</b>	Modernidad y tradición en la escuela	187
<b>CUADRO 8</b>	La organización escolar y sus dimensiones de análisis	212
<b>CUADRO 9</b>	La decisión escolar y su dimensión de análisis	235
<b>CUADRO 10</b>	La interacción escolar y su dimensión de análisis	246
<b>CUADRO 11</b>	La racionalidad limitada en la organización	252
<b>CUADRO 12</b>	La decisión programada y no programada y los decisores en la organización	254
<b>CUADRO 13</b>	El modelo de anarquías organizadas y la escuela	256
<b>CUADRO 14A 14B Y 14C</b>	Línea del tiempo del análisis organizacional	270, 271
<b>CUADRO 15</b>	Tradición y modernidad: interacción de dos realidades	274

# INTRODUCCIÓN

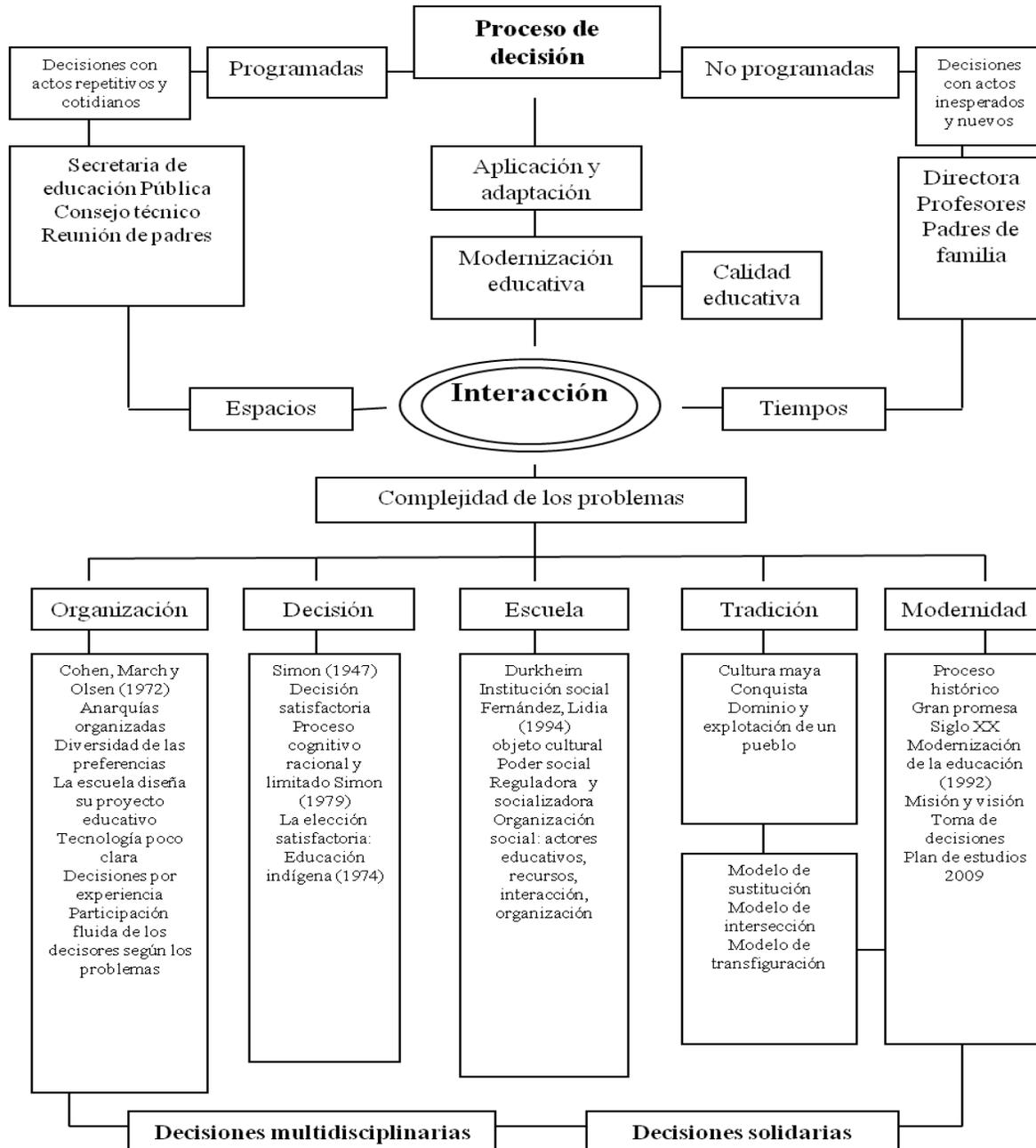


Figura 1. Tradición y modernidad organizacional: Escuela primaria bilingüe, elaboración propia.

La escuela es un campo de estudio de la investigación científica relacionado con su quehacer pedagógico en sus diferentes momentos y procesos educativos como son los planes y programas de estudio, el saber hacer del docente, el aprender de los alumnos y la evaluación continúa con el fin de lograr la mejora continua y para la toma de decisiones en la educación básica.

A diferencia de las anteriores formas de estudiar el fenómeno educativo, en este trabajo la escuela es estudiada y comprendida desde los estudios organizacionales llevando a cabo la siguiente investigación por medio de un estudio de caso, en donde los actores educativos son la clave para la recogida de datos empíricos que permitió hacer el análisis de sus interacciones sociales durante el proceso de toma de decisiones en una organización tradicional de nivel primaria pública y bilingüe porque pertenece a una comunidad indígena chontal en donde se habla el español y su lengua materna el chontal que se encuentra ubicada en Tapotzingo, perteneciente al municipio de Nacajuca, Tabasco.

El proceso de toma de decisiones en el mundo empresarial tiene características propias tomando en consideración que una empresa sobrevive por sus ganancias y permanencia en el gusto de sus clientes cautivos y potenciales. Además, de que depende de la inversión de capitales, por ello, los gerentes y responsables de las decisiones para la toma de decisiones requieren de información interna y externa

en la elección de las mejores acciones en las cuales muchas de ellas son estratégicas en referencia a datos estadísticos y financieros.

La decisión en sí es representar un camino y alternativas para alcanzar fines. Pero, en el contexto organizacional mundial y local hay otros tipos de instituciones y organizaciones que no buscan el lucro y que sus fines son puramente sociales, es decir servir a la demanda con profesionalismo, afectividad y compromiso por ser un derecho constitucional<sup>1</sup> en el caso de la escuela primaria que además de ser laica es gratuita. La escuela es un lugar a donde sólo necesitas ser un niño-niña ciudadano de la República Mexicana para tener el derecho a recibir educación de calidad y con respeto a sus diferencias sociales, económicas y étnicas. Sin embargo, en la organización escolar se toman decisiones al menos de otra forma debido a que existe en la estructura organizacional un consejo técnico y la representación de los padres de familia en la sociedad de padres para procurar la educación de los niños y niñas mexicanos.

Por esto, la dinámica del proceso de toma de decisiones se da mediante la interacción de los actores que representan y se responsabilizan de desempeñar sus cargos en el organigrama de la organización escolar, sin esperar dividendos económicos sólo se hace por el bien común en un acto de solidaridad. Por ejemplo, un padre de familia puede participar en la sociedad de padres

---

<sup>1</sup> La constitución mexicana en su artículo 3ro. Se refiere a la educación de los niños y niñas mexicanas en el sentido de todos ellos tienen derecho a una educación básica gratuita y laica.

ocupando alguna comisión, pero, no recibir ningún tipo de pago por los servicios prestados a la organización escolar.

En México, existe una riqueza cultural prehispánica de ello se deriva la necesidad imperiosa de adaptar los procesos educativos a partir de los datos que aportan la vida cotidiana de los diversos contextos educativos, en el caso de la educación primaria indígena<sup>2</sup> que guarda necesidades propias de su medio para la atención de las diferentes etnias viviendo en el país. Por tradición de generación en generación las etnias hablan el español y su lengua materna según sea el caso.

Actualmente, en los procesos de fortalecimiento de la educación en México, se encuentra en marcha la Reforma Integral de la Educación Básica (LA RIEB)<sup>3</sup> en sus respectivos procesos de enseñanza y aprendizaje de la lectura, la escritura y el pensamiento lógico, igualmente el desarrollo del lenguaje para expresar conocimientos, sentimientos y emociones; y así comprenderse entre profesor-alumno. Esta reforma integral educativa es de aplicación nacional para escuelas públicas y privadas.

---

<sup>2</sup> La escuela primaria indígena de la investigación tiene un legado cultural maya-chontal, en la escuela se promueve la enseñanza de la lengua chontal en los niños. Y los profesores de grupo hablan la lengua chontal. Así como la conservación de sus tradiciones, cultura e identidad a través de la familia de generación en generación.

<sup>3</sup> Denominada de esta manera en el ámbito Educativo durante la puesta en marcha de la reforma a partir de 2009.

En suma, los procesos educativos deben ser contruidos por los actores educativos en el quehacer cotidiano, es decir desde sus espacios áulicos. Estos procesos responden a contenidos curriculares como se menciona en párrafos anteriores con el programa de la nueva reforma integral educativa para la educación primaria que se puso en práctica en el 2009, aunque es conveniente aclarar que su diseño y la capacitación de los profesores dio inicio antes, es decir, se estableció el desarrollo de la implementación de la capacitación en cascada desde las autoridades educativas hasta el profesor de grupo.

Esta reforma curricular de la educación básica tiene el propósito de elevar el nivel de la calidad educativa entendida en términos de competencias conceptuales, procedimentales y actitudinales, que deben adquirir los estudiantes del nivel primaria para saber, saber hacer y saber ser.

Por lo tanto, el estudio de las interacciones de los actores sociales de la escuela primaria bilingüe mediante sus interacciones que se llevó a cabo para comprender durante el proceso de toma de decisiones educativas en la vida cotidiana del centro escolar para el logro de la calidad educativa en el marco de la reforma integral de la educación básica.

Estos procesos decisivos son para la aplicación y adaptación de la modernización educativa estudiados a partir del ámbito escolar representado por los actores educativos del centro escolar. En la escuela se realizan actividades pedagógicas desarrolladas por los profesores y alumnos con el uso de prácticas pedagógicas en el espacio áulico para el avance programático de los bloques y de los proyectos educativos de los libros de texto gratuitos de primero a sexto grado de educación primaria bilingüe más la enseñanza de la lengua materna chontal. Por otra parte se encuentran las actividades correspondientes a la gestión escolar de la cual se encarga la dirección del plantel educativo en coordinación con el área de educación indígena.

El lugar donde se ubica la organización escolar estudiada esta en el estado de Tabasco para ser más precisos geográficamente en el poblado de Tapotzingo del Municipio de Nacajuca, en donde un sector de los pobladores nativos hablan el español y la lengua materna chontal, siendo un legado que la comunidad a conservado a través del tiempo dentro de sus tradiciones culturales y de identidad étnica, en medio de una sociedad moderna globalizada en términos económicos y con avanzados conocimientos científicos y tecnológicos.

El municipio de Nacajuca, Tabasco; es un lugar hermoso y pintoresco que se encuentra ubicado más o menos 35 minutos de la capital del estado, Villahermosa, en su recorrido carretero existe por tradición un corredor turístico gastronómico en

Saloya, representado por el pejelagarto, alimento representativo del estado. Es también en este municipio donde las manos mágicas de los artesanos elaboran maravillosas tiras bordadas y artesanías tabasqueñas como el petate, abanicos y flores.

Otra celebración tradicional es el día 02 de Noviembre, fecha de la celebración del día de muertos en el municipio de Nacajuca, Tabasco, a través de la elaboración del altar de muertos caracterizado en un altar chontal con el fin de recordar a sus seres queridos fallecidos ofreciéndoles los alimentos y bebidas como el uliche que es una comida elaborada a base de masa de maíz.

En el municipio de Nacajuca, se cultiva maíz, cacao, frijol, coco y naranja. También se practica la ganadería con la crianza de ganado bovino, porcino, ovino y equino<sup>4</sup>. Otro aspecto importante es la presencia de una tradición hermosa legada por los antepasados prehispánicos que es la formación de grupos musicales llamados tamborileros los cuales alegran las fiestas patronales y sociales de la comunidad.

Retomando el estudio de caso hecho en *La Escuela Primaria Bilingüe “José Concepción Leyva”*, del poblado Tapotzingo del municipio de Nacajuca, Tabasco; que es una escuela de formación completa integrado por un director efectivo, once profesores frente a grupo, profesor de lenguaje y educación especial y el personal

---

<sup>4</sup> Fuente: Anuario Estadístico del Estado de Tabasco, INEGI, México, 1998.

de apoyo a la educación en donde se atendió a 234 niños y niñas de primero a sexto grado durante el ciclo escolar 2011-2012. El trabajo de campo se inició en Marzo de 2011 y se concluyó en Mayo de 2012.

En base a las referencias anteriores se estudió a la escuela primaria bilingüe a partir de los estudios organizacionales<sup>5</sup>, espacio de comprensión, reflexión y análisis desde la riqueza y aportación teórica de disciplinas como la administración, la economía, la sociología, la psicología, la historia, etc., de acuerdo a la tipología y contexto de las organizaciones que se estudian cuando los actores se hacen presente en la vida cotidiana de las mismas. Ver Figura 1.

En el primer capítulo se abordan los temas de la tradición y modernidad como parte del estudio de caso para comprender la adaptación y aplicación a los procesos educativos de modernización de una organización tradicional. La escuela por ser una entidad eminentemente social también se revisa la teoría con respecto a los conceptos de institución y organización educativa, el funcionamiento institucional y por último la interacción social de los actores, con el fin de comprender a la organización educativa indígena.

---

<sup>55</sup> Haciendo constantemente un trabajo de conciliación y reconciliación con el proceso de construcción de la investigación en el campo de trabajo, en la descripción y en el análisis, porque la riqueza de los estudios organizacionales esta precisamente en que cada caso es distinto uno del otro por la presencia física y social de los actores individuales y, diferentes cada instante en el tiempo.

El segundo capítulo de la investigación se refiere al marco teórico para entender la decisión programada y no programada desde los conceptos básicos de la decisión a partir de la racionalidad limitada, decisión satisfactoria y tomando como un modelo de decisión el cesto de basura y las organizaciones flojamente acopladas para establecer el análisis de las organizaciones desde la teoría de los estudios organizacionales.

El tercer capítulo se refiere a la construcción de la estrategia metodológica para realizar la investigación empírica del estudio de caso de la organización escolar primaria bilingüe “José Concepción Leyva” ubicada en el municipio de Nacajuca, Tabasco, la presentación del análisis del trabajo de campo realizado mediante la observación participante, las entrevistas y la revisión de documentos. Por último se presentan las conclusiones de la investigación y los anexos.

### **Problema de investigación**

Desde el año de 1977 en el estado de Tabasco se realizó la separación de las escuelas primarias generales y escuelas primarias bilingües, esto a raíz de que se detectó de que era uno de los grupos vulnerables que padecía mayormente el rezago educativo lo que ponía en clara evidencia la inequidad e injusticia social por la falta de oportunidades. Otro factor importante fue el alto índice de

analfabetismo por la falta de profesores que atendieran a los alumnos en su lengua materna (chontal), hablada en los municipios de Centla, Centro, Jonuta, Macuspana y Nacajuca y, que actualmente 180 069<sup>6</sup> habitantes de estas zonas hablan esta lengua chontal.

Con el proceso de modernización de la educación a partir del año 1992 se han elaborado propuestas de mejora en la educación a través de los planes y programas nacionales de educación de todos los niveles educativos elaborados cada sexenio presidencial para decidir los caminos de la educación con una visión a mediano y a largo plazo.

Otra acción con respecto a la escuela primaria fue que a partir del año 2009 forma parte de la reforma integral de la educación básica con el fin de mejorar la calidad educativa de los niveles preescolar, primaria y secundaria<sup>7</sup>. La escuela primaria se divide en escuelas primarias generales públicas y privadas incorporadas a la secretaria de educación pública y, primaria bilingües, estas últimas atienden a la diversidad étnica de nuestro territorio nacional.

---

<sup>6</sup> Fuente: Instituto Nacional Indigenista

<sup>7</sup> En el Artículo 3o. Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado –Federación, Estados, Distrito Federal y Municipios-, impartirá educación preescolar, primaria, secundaria y media superior. La educación preescolar, primaria y secundaria conforman la educación básica; está y la media superior serán obligatoria.

Actualmente, los profesores del medio indígena son profesores<sup>8</sup> bilingües para responder a las necesidades del contexto en el que se desenvuelven asumiendo el papel de traductores o difusores de los derechos indígenas, quienes a través de la elaboración de materiales gráficos ayudan a combatir la discriminación de los grupos étnicos y sus respectivas etnias.

La escuela primaria bilingüe José Concepción Leyva de Tapotzingo, Nacajuta, Tabasco; es una organización tradicional en medio de la modernización educativa, en ella se encuentran presentes rasgos culturales, lengua y tradiciones propias de la comunidad chontal transmitidos de generación en generación porque son el orgullo de sus raíces mayas chontales<sup>9</sup> o de la chontalpa (García Payró, Olinda; 2006:90).

Para la conservación de su herencia la población estudiantil recibe diariamente una hora de clases según la planeación del profesor en su lengua materna chontal, abarcando los contenidos de las diversas asignaturas de los ciclos escolares con el fin de fomentar el uso y apreciación de los indigenismos.

---

<sup>8</sup> En el año de 1990 se oferto por primera vez la Licenciatura en Educación Preescolar y Primaria para el medio indígena por la Universidad Pedagógica Nacional, para la profesionalización del medio.

<sup>9</sup> El territorio chontal esta delimitado geográficamente, al oeste, por el río Copilco, hoy arroyo el Tortuguero, Al Norte por el Golfo de México; al este, con los deltas de los ríos Usumacinta, San Pedro y San Pablo; y al sur con el Rio Mezcalapa.

Entonces, con el estudio de caso se buscó comprender la interacción social entre los diversos actores durante la dinámica del proceso de la toma de decisiones en el quehacer educativo de la escuela tanto en las decisiones programadas que estas provienen de la Secretaría de Educación Pública como la decisiones que no están programadas, pero, que la escuela para ello tiene espacios de decisión como el consejo técnico que permite a la escuela acordar las acciones que se realizaran al inicio, durante y al final del ciclo escolar. Así como designar los responsables de las comisiones para que se lleven a cabo las actividades programadas para la aplicación y adaptación de las estrategias o nuevas propuestas pedagógicas derivadas de la modernización educativa a nivel nacional y las que corresponden al subsistema de educación indígena.

Podemos decir en resumen que se estudió como son los procesos de toma de decisiones en una organización tradicional cuyas costumbres, tradiciones e ideología son propias de su cultura y se hacen presentes en su vida cotidiana, por ejemplo, la celebración de los altares de muertos, la enseñanza de la lengua materna el Yocot'an a través de las generaciones, la gastronomía del pueblo.

La organización escolar es una necesidad eminentemente social y por esto debe responder a estas demandas sociales con resultados satisfactorios y tomar las decisiones pertinentes dentro de su espacio escolar, pero, también el ambiente externo interviene en las decisiones puesto que sus alumnos dependen de los

padres de familia que observan y participan en la educación de sus hijos. Por eso un niño en nivel primaria nunca estará solo pues lo tiene que representar un tutor con el cual la escuela rinda cuentas del proceso de aprendizaje de su pupilo.

Por esto, estudiar la organización escolar a partir de las referencias teóricas de los estudios organizaciones es otra visión de comprender el quehacer escolar en la interacción durante el proceso de la toma de decisiones en su realidad educativa, es decir, tiempos escolares, proyectos escolares, aplicación y adaptación de la reforma educativa de la educación básica 2009, evaluación educativa, reunión de generales de padres de familia y bimestrales por grupo. Los actores educativos participantes en los procesos escolares forman parte del proceso decisorio para la comunidad escolar en donde interviene una serie de valores individuales y contextuales en el proceso de la mejor decisión.

El estudio de caso es la estrategia metodológica utilizada en la recogida de datos empíricos para su análisis y generación de conocimiento de este campo organizacional, con el fin de construir los argumentos pertinentes de los aspectos culturales heredados y conservados por la familia, así como, los aspectos de la modernización que permitan explicar la convivencia de la tradición y modernidad organizacional en una escuela primaria bilingüe.

## **Objetivo General**

Comprender en la vida cotidiana la interacción de los actores educativos a partir del proceso de la toma de decisiones programadas y no programadas que permitan a una organización tradicional educativa de nivel primaria del medio indígena impartir una educación de calidad.

## **Objetivos particulares**

Comprender la interacción de los actores educativos durante la toma de decisiones en los espacios y tiempos escolares de la escuela primaria bilingüe desde los estudios organizacionales

Conocer los aspectos del proceso educativo para adaptarse y aplicar la modernización educativa del nivel primaria que permita brindar educación de calidad a los educandos del medio indígena.

## **Pregunta de investigación**

¿Cómo se establecen los procesos de toma de decisiones en una organización tradicional para la adaptación y aplicación de la modernización educativa?

# CAPITULO I. TRADICIÓN Y MODERNIDAD EN LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR.

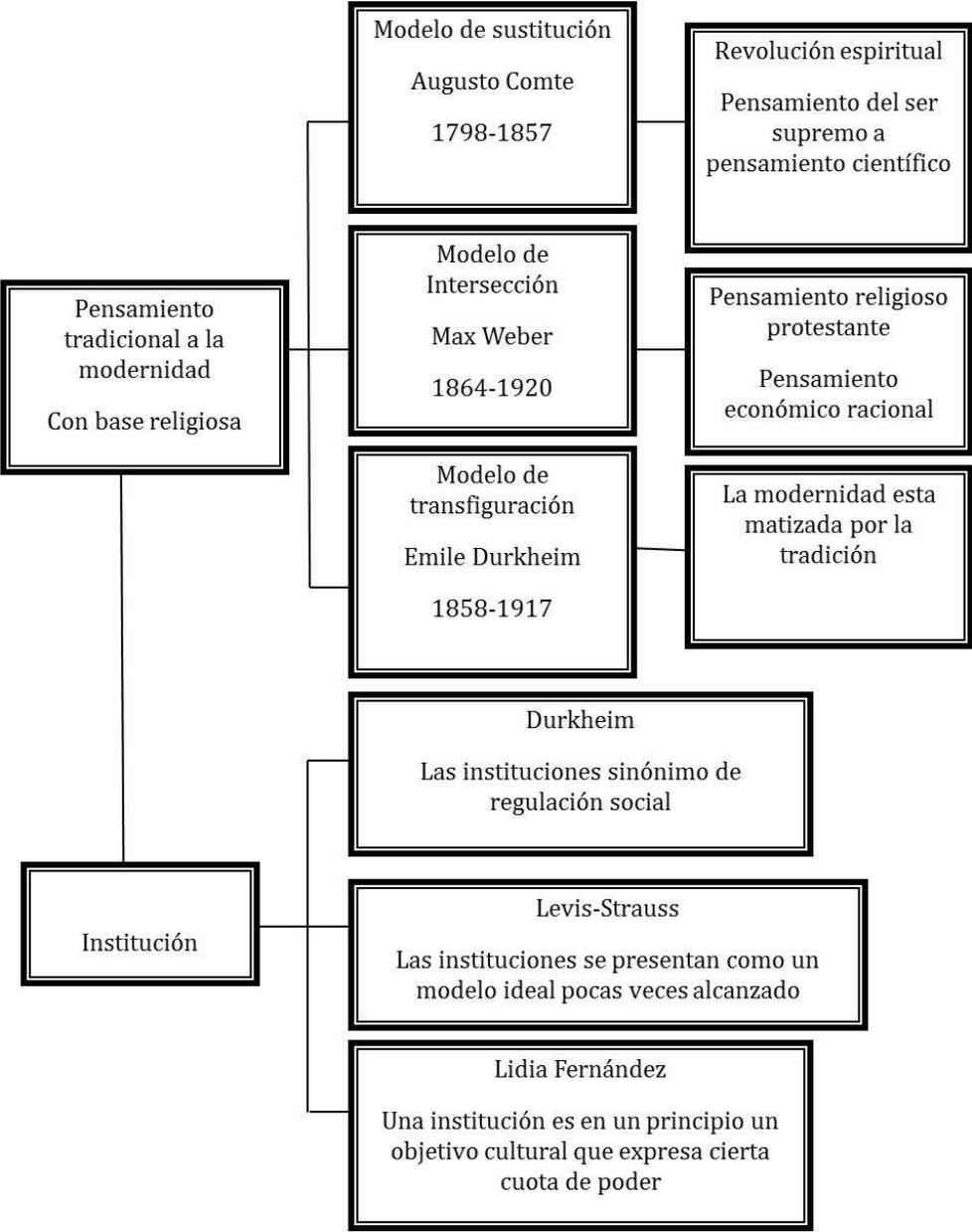


Figura 2A.Tradición y modernidad en la organización escolar, elaboración propia.

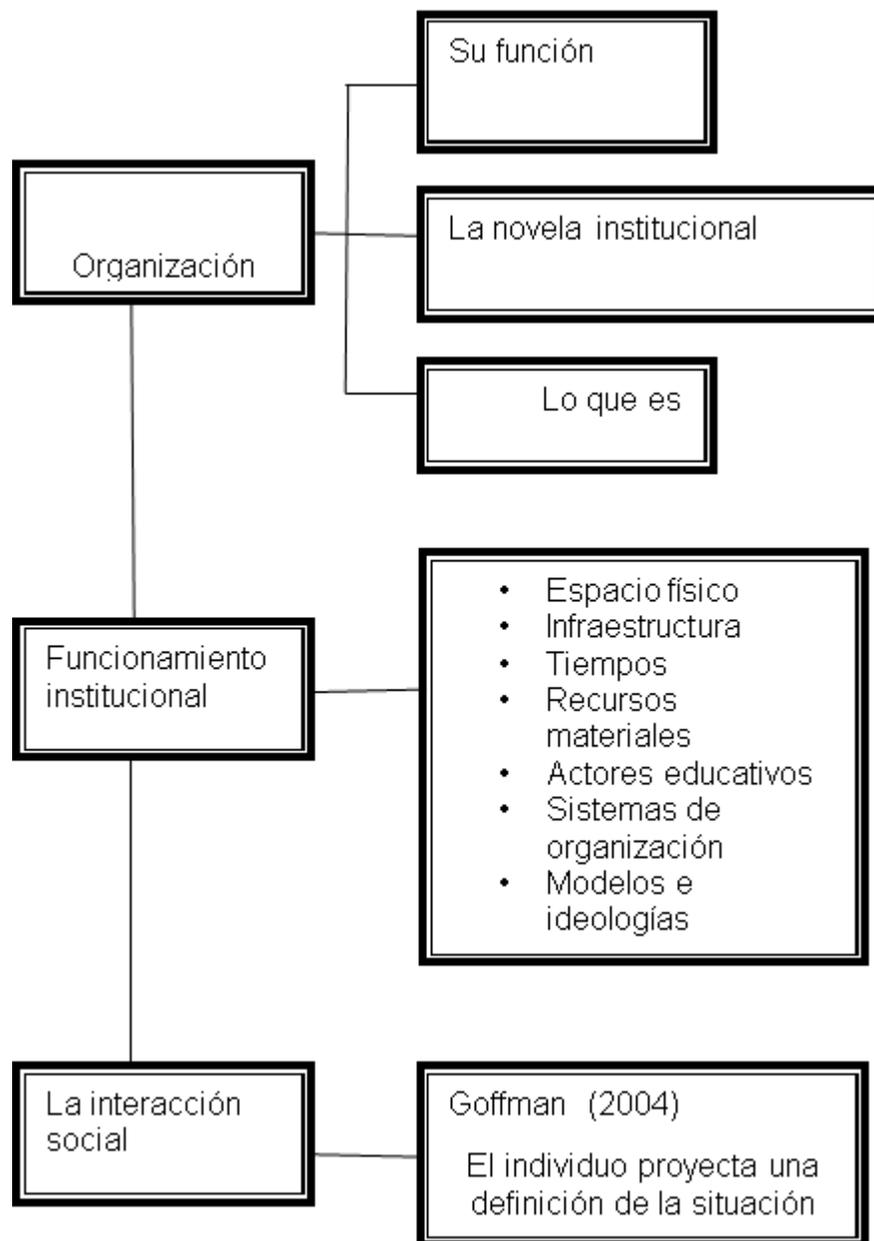


Figura 2B.Tradición y modernidad en la organización escolar, elaboración propia.

## INTRODUCCIÓN

En este capítulo abordamos la tradición y la modernidad antes del estudio de caso porque son dos aspectos encontrados en la organización por sus raíces culturales heredadas de sus antepasados mayas chontales, cultura que se desarrollo en algunas regiones del Estado de Tabasco. La organización a la que nos referimos es una escuela primaria bilingüe que pertenece al subsistema educativo de la Coordinación de Escuelas Indígenas en el Estado, en este plantel escolar se presenta la convivencia de la tradición y la modernidad. Ver Figuras 2 A y Figura 2 B.

Mencionamos la presencia de la tradición porque encontramos elementos presentes en la vida cotidiana como la familia, las costumbres, las tradiciones, la identidad étnica y lingüística ancestrales, procurando mantener ese origen histórico a través del tiempo pasado, presente y futuro de un pueblo<sup>10</sup>, y por otra parte, la modernidad se ve reflejada en la escuela en la búsqueda de alcanzar su fin educativo, que es el de formar individuos por medio de una filosofía educativa, de acuerdo a los tiempos y necesidades sociales.

---

<sup>10</sup> Tapatozingo, Nacajuca, Tabasco.

En la década de los 90's dio inicio el proceso de la modernización educativa en México hasta el año 2009 en que se pone en marcha una reforma educativa integral de la educación básica que consiste en articular estos tres niveles educativos en un modelo basado para adquirir competencias de aprendizajes<sup>11</sup> en términos de la problematización de la vida cotidiana para que este conocimiento pueda evidenciarse y ser valorado y evaluado por el educador. De esta manera el conocimiento pueda ser usado para la vida aprendiendo y mejorando lo aprendido en ese camino.

El ser humano viviendo en sociedad está en constante cambio y ese cambio se registra en la historia permitiéndonos guardar los recuerdos de los hechos, acciones e ideas de los actores sociales que propician esos cambios.

### **1.1 Relación entre tradición y modernidad**

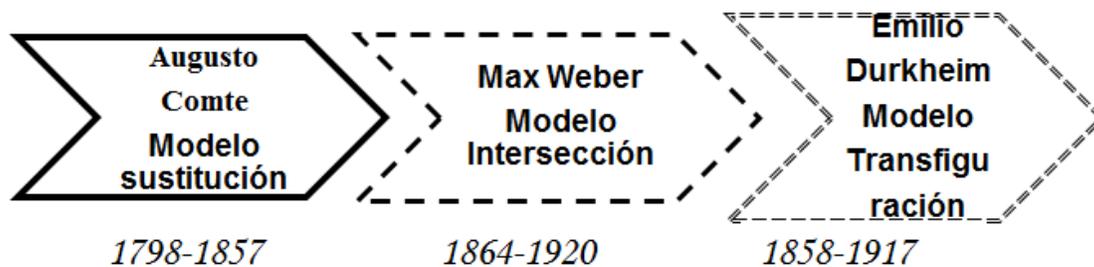
La relación entre tradición y modernidad es parte de la vida cotidiana del ser humano, nacemos en una época y conforme avanzan los días, años y décadas tenemos el don de ver como se transforma el mundo no importa de que tiempo o espacio según la línea del tiempo de nuestra historia. La tradición se manifiesta en

---

<sup>11</sup> Conocimientos conceptuales, procedimentales, actitudinales y valorales.

la vida de nosotros a través de la cultura que conforman todas nuestras costumbres, ritos, valores, etc., y la modernidad con todo lo que su nombre implica con la revolución de la ciencia y la tecnología que trae consigo la creación de nuevos contextos sociales.

La tradición y la modernidad es un proceso social analizado tomando como base tres perspectivas teóricas. Ver Figura 3:



**Figura 3. La tradición y la modernidad. Elaboración propia**

El paso de la tradición a la modernidad está definido por los avances tecnológicos y por la ciencia que se caracteriza por el conocimiento verdadero y comprobado por encima del conocimiento religioso y de la creación por un ser supremo.

Con el primer sociólogo Augusto Comte, la relación entre tradición y modernidad se entiende como *el modelo de sustitución* aquí el autor pregonaba una revolución espiritual ya que son las ideas que gobiernan y sacuden al mundo. “Todo el

mecanismo social reposa sobre opiniones” (Comte, 1830-1842:47) citado en Montaña 2003. Comte se inclina más hacia la ciencia y la industria, mientras que la religión esta se caracteriza por una nueva religión.

Max Weber (1864-1920) con su *modelo de intersección*, por su parte plantea que el camino hacia la modernidad se realiza primeramente por el camino de la racionalización, calculable e impersonal, en contraste con la forma tradicional anterior. Aquí con el protestantismo se hace presente la razón por encima del sentimentalismo, la magia y el lujo. Weber establece una relación entre el contexto religioso protestante y la inclinación hacia la racionalidad económica. Aquí uno de los obstáculos para la expansión del capitalismo era precisamente el pensamiento religioso tradicional.

Citado por Montaña “*El primer enemigo a la vista contra el cual hubo de luchar el “espíritu capitalista” – considerado como un nuevo tipo de vida con sujeción a ciertas reglas, subordinadas a una ética” específica- fue aquel hecho, parecido en mentalidad y en conducta que podría calificarse como “tradicionalismo” Weber (1979:35).*

Emile Durkheim (1858-1917) en su modelo de transfiguración hace un análisis sobre la religión, él piensa que la antropología es una derivación de la sociología, ya que la religión debe ser estudiada como un hecho social.

Durkheim con sus estudios considera que las diferencias entre la sociedad tradicional y lo moderno no son tan tajantes, que con frecuencia éstas resultan más de matices, pero donde la esencia permanece intacta, como en el caso del conocimiento en donde:

“Las explicaciones de la ciencia contemporánea son más evidentemente objetivas porque son más metódicas, porque están basadas en observaciones más severamente controladas, pero no difieren en naturaleza de las que satisfacían al pensamiento primitivo” (Durkheim, citado en Montaña, 2000:245)”.

Pero, por otro lado en el análisis de Durkheim él asigna una importancia fundamental a la religión como fuente de los demás espacios institucionales.

### **1.1.1 La modernidad y la tradición en la organización**

En relación al análisis transcultural que realizan la mayor parte de los autores representativos “la modernización se presenta como un desafío de renovación y de creación de soluciones originales entre las fuerzas de la modernización y las tradiciones de cada país” (Barba Álvarez y Solís Pérez 1997:102).

Por otra parte, la modernidad como era histórica y la modernización entendida como un proceso que hace posible la modernidad se han desarrollado de una forma más compleja y diversa de lo que las teorías evolucionistas y deterministas del siglo pasado lo habrían imaginado.

“En este punto es importante hacer una distinción de la modernidad como etapa histórica, la modernización como un proceso socio-económico que intenta construir la modernidad y el modernismo, considerado como un conjunto de proyectos culturales que hacen la renovación de prácticas simbólicas (Barba Álvarez y Solís Pérez 1997:104)”.

Actualmente las organizaciones se ven sometidas a fuertes presiones y exigencias severas para promover la cooperación interna de sus miembros. Alrededor de las divergencias internas y de las convicciones, sus elementos deben encontrar formas operativas que les permitan trabajar, a pesar de todo, de mutuo acuerdo, ya que cada tradición nacional privilegia formas específicas y distintas de enfrentamiento, cooperación y ejercicio del poder que se encuentran inscritas en sus instituciones y en sus costumbres, las empresas son impulsadas, de manera

individual o colectiva, a concebir sus maneras de “ reinterpretar las tradiciones de la sociedad donde ellas se encuentran para poner en marcha un modo de organización que sea eficiente y competitivo” (Barba Álvarez y Solís Pérez 1997:104).

En el caso de los países en vías de desarrollo la mayoría de los autores del análisis transcultural la eficiencia de los modelos organizacionales se califica de manera apriorística. Por ejemplo en el estudio de caso que realizó Geert Hofstede (1993:83) el estudio del *management* se divide en dos contextos, en aquellos países “economías modernas exitosas” y el *management* en la “mayor parte del mundo que todavía es pobre”. El “éxito económico” es la prueba de la existencia de organizaciones eficientes que han hecho una adecuada articulación de modernidad y tradición, de donde se infiere que los “países pobres” no lo han hecho.

Entonces, el análisis transcultural asume una separación entre los países económicamente fuertes y los países subdesarrollados. Todos los países subdesarrollados son puestos en un mismo saco, donde el Sudeste Asiático, la América Latina, el Sur de Asia y África forman un gran bloque. Hofstede atribuye a la falta de una infraestructura cultural y política adecuada el escaso desarrollo alcanzado por los países pobres, tratando de negar de esta manera las formas de dominación y dependencia que han caracterizado las relaciones Norte-Sur.

## 1.2. Perspectiva sociológica institucional

El concepto de institución desde el punto de vista de la sociología ha transcurrido un largo camino, para Durkheim, la institución es sinónimo de regulación social, y el concepto de institución es el objeto mismo de la sociología. Por otra, parte la teoría Durkheimiana de la institución no presentaría una gran originalidad respecto de las concepciones de que es heredera (sostenida por Comte, y en general por el derecho objetivo) si no acentuara ciertas *nociones* que se articulan con la de institución y que en la actualidad se sigue estudiando el trabajo de Comte, por ejemplo para comprender en este caso a la escuela como una institución reguladora del orden social.

“La noción de coerción social. En donde las representaciones mentales del individuo tienen por contenido las representaciones colectivas, es decir el individuo primero las socializa y después las interioriza, por ello para este autor las instituciones están primero y trascienden a los grupos humanos en el desarrollo de la vida social misma” (Fernández, Lidia, 1994).

La otra noción que también explica a la institución, es la solidaridad mecánica y la solidaridad orgánica, la categoría de continuidad actúa sin implicar por ello la categoría de solidaridad; en otras palabras, garantiza solamente la solidaridad mecánica, de lo que se trata de explicar es que el vínculo social no está dado por el contenido de las instituciones que simbolizan la continuidad, ni tampoco está presente en las formas de sociabilidad que ofrece la solidaridad mecánica. Para garantizar la posibilidad de constituir una sociedad las instituciones ya están ahí, no para que las instituciones constituyan la sociedad. Las instituciones hacen posible nuestra acción, inclusive nuestra acción en constante renovación; las instituciones nos garantizan una regulación eficaz que nos impide llegar a un estado de anomia. La regulación social a través de las normas institucionales ordena en sí la vida social.

La tercera noción que se presenta para tratar de entender el concepto de institución es el de: División del trabajo y anomia, Durkheim vincula el concepto de anomia con el concepto de división del trabajo, uno es heredado de los economistas clásicos; y el otro viene de Guyau (Jean Marie Guyau 1854-1888). En este apartado la división normal y la división patológica o anómica. “La división del trabajo supone que el trabajador, lejos de permanecer encorvado sobre su tarea, no pierde de vista a sus colaboradores, actúa sobre ellos y recibe su acción. En conclusión, la teoría institucional de Durkheim es una teoría del *continuum social*, no solamente como la última palabra de la vida social, sino como condición

primera para la realización del individuo. Este es el último punto donde Durkheim plantea la heteronomía entre individuo y sociedad. El sujeto está al camino continuo: aparece y desaparece sin cesar. La segunda permanece: en ella se centra el único *continuum*.

Con la aportación de Durkheim hacemos un acercamiento para comprender el concepto de Institución, aunque existen otros como Lévi-Strauss que contribuye al análisis de las instituciones desde sistemas de representaciones, aunque Lévi-Strauss no analiza las instituciones por sí mismas, y análisis de las estructuras elementales del intercambio (de bienes, de servicios, de palabras) pone de relieve una característica esencial de toda institución, para entender su ambigüedad: permisiva y represiva, la institución tal como la ve Levi-Strauss en sus reflexiones y la describe, como un modelo ideal, pocas veces alcanzado en la historia. Por ejemplo, los fines de la escuela actualmente han sido evaluados en comparación con el ideal esperado para transformar las generaciones en individuos críticos y reflexivos, esta evaluación enfrenta resultados insatisfactorios que implican alcanzar retos para mejorarla.

### **1.2.1 La institución educativa**

Una institución es en principio un objeto cultural que expresa cierta cuota de poder social (Fernández, Lidia: 1994). El nacimiento y acontecer del sujeto humano se produce en una trama de relaciones y sucesos pautados por

instituciones de diverso nivel de generalidad y pregnancia que, paulatinamente y por el proceso de socialización, pasan a formar parte del interior de la subjetividad y a funcionar como un regulador social interno.

Siguiendo en términos de Fernández supone que la potencia reguladora de las instituciones internalizadas deviene principalmente de dos hechos. En primer lugar las interiorizaciones más profundas se hacen en los primeros períodos de vida, ahí donde el ser humano es más indefenso y se parece más a un primitivo aterrado frente al poder devastador de la naturaleza.

“La primera autoridad, la paterna, se hace carne con una fuerza que combina la que deriva del peligro que significa para el niño desestimar las órdenes del padre, con la que proviene de los riesgos fantaseados e investidos por terrores arcaicos. El núcleo del terror queda disponible para expresarse como culpa y remordimiento frente a la transgresión y funciona como un organizador o un atribuidor de potencia para el resto de las normas sociales que se hacen propias” (Fernández, 1994).

En segundo lugar, las que encuentran su lugar en el nivel de las representaciones colectivas de estas se configuran la trama de vínculos en la que cada sujeto hace posible la identificación con los otros y con el grupo. Y en último lugar, funcionan como un código que, por su capacidad de proponer significados establecidos, permite hacer orden y concierto en la masa del estímulo social. Pero, si violamos o

nos desviamos de los marcos que establecen las instituciones se corre el riesgo de ser castigado de forma interna o externa por la autoridad.

Además, cada establecimiento institucional configura un ámbito en donde se reproduce en parte la configuración social general y en donde se generan formas peculiares de organización e instituciones singulares que las legitiman y garantizan. La escuela como institución universal es el resultado de la especialización de una parte de la transmisión cultural que requiere una sociedad compleja. Cada escuela específica es el ámbito que concretiza, a nivel singular, una norma o modelo de tipo universal: el que este vigente en nuestra cultura.

En el entramado de contradicciones del funcionamiento de cada una de las escuelas en comparación de lo que se piensa que es en función de lo que en la realidad es. Repensado de acuerdo al trabajo de Fernández 1994. Puede ser:

Exigencia formal de comportamiento homogéneo en las organizaciones escolares sin tomar en consideración los aspectos contextuales (enseñar y aprender con el mismo estilo: el que fija la norma).

Vs. Deseo de los individuos y grupos de actuar siguiendo su propio estilo, criterios, ritmo de aprendizaje tomando en consideración su contexto social, económico, familiar.

Presión para basar las acciones en los criterios de la autoridad de la tradición y los reglamentos. Es decir, la autoridad impuesta por los adultos que no significa que sea mejor.

Vs. Tendencia a basar la acción en el análisis crítico científico de la realidad observada y vivida que podría decirse que carece de derecho de réplica..

Tendencia a encubrir la violencia que supone la dirección de los comportamientos y la presión a la homogeneización. Esta violencia impuesta por el poder dado.

Vs. Tendencia a develar las condiciones de la violencia y suplantarlas por otras que permitan el respeto por las diferencias étnicas, sociales, económicas que lleven a establecer condiciones de tolerancia.

Demanda de conservar las características del contexto en sí y tal como se dramatizan en el espacio institucional.

Demanda de transformar las condiciones institucionales, reflejar el contexto en la institución a fin de interpretarlo en ella en realidad.

Y en consonancia, el hecho de las transacciones en las que se establecen puntos sólidos o transitorios de acción que persisten en la dinámica institucional como puntos de riesgo (conflicto y fractura).

Lo anterior, nos lleva a entender que las instituciones representan a los custodios del orden establecido que dan al individuo la protección de una lógica con la cual organizar su mundo, de otro modo caótico y amenazante. Por ello, desde las ciencias sociales y psicológicas acuerdan entre ellas sobre la existencia de diferentes ámbitos de complejidad en todo fenómeno humano.

### **1.2.2. La organización educativa.**

Constituye una definición de lo que la escuela es como organización que atiende a una comunidad educativa que es la forma en que está conformada para realizar sus actividades educativas de acuerdo a las normas procesos administrativos y sistemas de control llevadas a cabo por sus actores educativos con responsabilidades y conductas dirigidas por la moral y la ética de un trabajo individual y en equipo en constante evaluación de evidencias de resultados para alcanzar el fin educativo, a la que concurren:

- a) La definición de su función tal como está expresa en el proyecto y el modelo institucional; (Su misión: su deber ser y su visión: lo que espera ser).
- b) La definición de lo que ha sido, tal como lo testimonia la novela institucional que es una producción cultural que sintetiza el registro que se tiene del origen y las vicisitudes sufridas a lo largo del tiempo, haciendo particular referencia a acontecimiento críticos y a las figuras de mayor relevancia en la vida institucional: personas, héroes y detractores, es decir manifestar su historia de vida. Y por último.

c) La definición de lo que va siendo según queda visto en las recurrencias de la acción de su vida cotidiana que conforman su misión.

Por otra parte, como preservar la identidad de la institución a lo largo del tiempo sobre la interacción de los componentes básicos muestra, por un lado, y por el otro la construcción de niveles cada vez más complejos de la cultura institucional.

Evidencia, además que en unidades de tiempo amplias un establecimiento institucional lo sigue siendo porque logra absorber impactos de cambio al mantener invariantes las características que lo definen. Estas características invariantes conforman su identidad institucional (Etkin y Schavarstein, 1989), citados en Fernández, 1994.

Estos autores señalan componentes de la identidad de las organizaciones aquellos aspectos cuya modificación significa la aparición de otra organización: tiempo, tamaño, localización, tipo de producto, ciclo de vida del producto o servicio que presta, relación costo-beneficio, relaciones con otras instituciones, influencia sobre el entorno, necesidades sociales que satisface, instituciones que la afectan. Señalan también la existencia de grados de autonomía que definen como la capacidad institucional para mantener las invariaciones referidas a la identidad, a pesar de los cambios del ambiente (produciendo adaptaciones y reestructuraciones).

### 1.3 El funcionamiento institucional

El funcionamiento de la institución requiere de tres aspectos principales que normalmente definen el funcionamiento de la escuela primaria tomando en consideración la reforma integral educativa basada en un enfoque por competencias de aprendizaje, habilidades y procedimientos establecido a partir del 2009. En primer lugar tenemos el aspecto que sustenta su filosofía educativa que es su razón de ser, este punto se refiere a los documentos escritos que contienen las leyes, normatividades y proyecto educativo que conducen su acción; en segundo lugar se encuentran los procesos educativos que tienen que ver con el desarrollo del currículo escolar y su proceso de enseñanza aprendizaje entre educador y educando y, que el actual plan de estudios involucra a los padres de familia en este proceso; y en último lugar está la infraestructura pero que no es menos importante, su función es proporcionar a la comunidad educativa instalaciones funcionales, óptimas no peligrosas para niños y niñas y limpias para estar en un ambiente que propicie el aprendizaje.

- ✚ **Espacios físicos** presentes en una zona geográfica que le proporciona el contexto social, económico, político y étnico en el que se desarrolla que entra y circular dentro de ella.

- ✚ **La infraestructura** que debe contar con los requisitos para ser llamada institución educativa como son aulas, canchas deportivas, espacios como la red edusat<sup>12</sup>, el centro de cómputo, desayunadores escolares, sanitarios etc. Espacios en los que los actores interactúan y se supone que fluyen los mejores intereses para alcanzar aprendizajes significativos.
- ✚ **Los tiempos** en las dimensiones de los hechos históricos, el presente de la acción y el futuro de los proyectos educativos de acuerdo a las necesidades de la institución escolar primaria bilingüe.
- ✚ **Los recursos materiales** necesarios para el funcionamiento de la institución educativa: sillas, pizarrones, materiales para el centro de cómputo. Y también los materiales didácticos necesarios para las actividades de aprendizaje y extraescolares.
- ✚ **Los actores educativos**, en términos de sus responsabilidades dentro de la escuela y sus propios objetivos, en comunión con la vocación, motivación del quehacer educativo.
- ✚ **Los sistemas de organización** que determinan la conducta e interacción de los miembros, tanto en su dimensión formal como en su dimensión informal.
- ✚ **La interacción** entre sus grupos de trabajo, de conexión y de afectos. Es compleja esta infinidad de interacciones por la participación fluida de sus actores sociales que inciden en la organización escolar.

---

<sup>12</sup> Sistema de televisión educativa, que dio inicio en el año de 1995 y se transmite vía satélite

- ✚ **Los modelos y las ideologías**, referentes a las concepciones y representaciones institucionales, heredadas por su contexto prehispánico maya-chontal y su desarrollo institucional en función de un modelo educativo actual reformado por las autoridades educativas y de carácter nacional.
- ✚ **La evaluación** de los resultados tanto en el sentido cuantitativo pero más cualitativo con e fin de seguir en un constante proceso de mejora continua.

El encuentro de la modernidad y la tradición en una organización escolar primaria indígena es un escenario que mediante la teoría se nos permite comprender con el acercamiento a la vida cotidiana de su quehacer educativo. La tradición en la escuela es importante diferenciarla, en el sentido de la herencia histórica de sus raíces culturales y de ninguna manera refiriéndonos a la escuela en sentido formativo tradicionalista. En la siguiente cuadro 1 se muestra el resumen de este recorrido entre tradición y modernidad a partir del siglo XIX, hasta el siglo pasado, referentes que envuelven al estudio de caso y que ayudó al análisis y comprensión.

<i>Tradición y modernidad</i>	<i>Modelos Siglo XIX</i>	<b>La organización</b> La modernización se presenta como un desafío de renovación y de creación de soluciones originales entre las fuerzas de la modernización y las tradiciones de cada país (Barba Álvarez y Solís Pérez 1997).
Comte	<b>Modelo de sustitución</b> Pensamiento de liberación	
Weber	<b>Modelo de Intersección</b> Pensamiento económico racional	
Durkheim	<b>Modelo de transfiguración</b> La modernidad esta matizada por la tradición	
<b>Perspectiva sociológica institucional</b> Dukheim, la institución es sinónimo de regulación social y el concepto de institución es el objeto mismo de la sociología		
<b>Individuo</b>	<b>Aparece y desaparece</b>	
<b>Sociedad</b>	<b>Permanece</b>	
<b>Institución educativa</b> Una institución es en un principio un objeto cultural que expresa cierta cuota de poder social (Fernández, Lidia 1994)	<b>Organización educativa</b> Lo que va siendo según queda visto en las recurrencias de la acción de su vida cotidiana que conforman su misión	
La escuela como institución universal es el resultado de la especialización de una parte de la transmisión cultural que requiere una sociedad compleja	Requiere de espacios físicos, infraestructura, tiempos, recursos materiales, actores educativos e interacción.	

**Cuadro 1. Tradición, modernidad, institución y organización educativa.**

#### 1.4. La interacción social

La interacción social actualmente fluye rápidamente gracias a las redes sociales aunque no sean cara a cara como en los tiempos de nuestros padres pero, se da el intercambio de ideas, también los medios de comunicación de voz son otros medios de interacción. Ahora los jóvenes y no tan jóvenes pueden interactuar jugando a través del internet con otras personas que se encuentran lejos sólo con

conectarse y ponerse una diadema de comunicación puedes interactuar, es decir, existen tantos escenarios y formas de interacción social que solo nos concentraremos en la propuesta de Goffman para la realización de esta investigación.

Cuando el individuo proyecta una “definición de la situación al presentarse ante otros, debemos tener en cuenta que los otros, por muy pasivos que sean, proyectarán a su vez eficazmente una definición de la situación en virtud de su respuesta al individuo y de cualquier línea de acción que inicien hacia él”. (Goffman, 2004).

En consecuencia, en la medida en que los otros actúan como si el individuo hubiera transmitido una impresión determinada, podemos adoptar una *actitud funcional o pragmática* y decir que éste ha proyectado eficazmente una determinada definición de la situación y promovido eficazmente la comprensión de que prevalece determinado estado de cosas.

En unión, los participantes contribuyen a una sola definición total de la situación que implica no tanto un acuerdo real respecto de lo que existe sino más bien un acuerdo real sobre cuáles serán las demandas temporalmente aceptadas. Sin embargo, durante el período en que el individuo se encuentra en la inmediata

presencia de otros, pueden tener lugar pocos acontecimientos que proporcionen a los otros la información concluyente que necesitarán si han de dirigir su actividad sensatamente dado el hecho de que un individuo proyecta eficazmente una definición de la situación cuando llega a la presencia de otros, cabe suponer que dentro de la interacción quizá tengan lugar hechos que contradigan, desacrediten o arrojen dudas sobre esta proyección. Cuando ocurren estos sucesos disruptivos, la interacción en sí puede llegar a detenerse en un punto de confusión y desconcierto. Algunos de los supuestos sobre los cuales se habían afirmado las respuestas de los participantes se vuelven insostenibles, y los participantes se encuentran en el seno de una interacción cuya situación había sido equivocadamente definida y ahora ya no está definida en modo alguno. En tales situaciones el individuo cuya presentación ha sido desacreditada puede sentirse avergonzado, mientras los demás se muestran hostiles, y es posible que todos lleguen a encontrarse incómodos, perplejos, desconcertados, experimentando el tipo de anomia que se genera cuando el pequeño sistema social de la interacción cara a cara se derrumba.

Al colocar el acento en que la definición de la situación proyectada por un individuo tiende a proporcionar un plan para la actividad cooperativa subsiguiente, no se debe pasar por alto un hecho decisivo: cualquier definición proyectada de la situación tiene un carácter moral particular.

La sociedad está organizada sobre el principio de que todo individuo que posee ciertas características sociales tiene un derecho moral a esperar que otros lo valoren y lo traten de un modo apropiado. En conexión con este principio hay un segundo: un individuo que implícita o explícitamente pretende tener ciertas características sociales deberá ser en realidad lo que alega ser.

Como consecuencia cuando un individuo proyecta una definición de la situación y con ello hace una demanda implícita o explícita de ser una persona de determinado tipo, automáticamente presenta una exigencia moral a los otros, obligándolos a valorarlo y tratarlo de a manera que tiene derecho a esperar las personas de su tipo. También, implícitamente renuncia a toda demanda de ser lo que él no parece ser, y en consecuencia renuncia al tratamiento que sería apropiado para dichos individuos. Los otros descubren, entonces, que el individuo les ha informado acerca de lo que es y de lo que ellos deberán ver en ese es. No se puede juzgar la importancia de las interrupciones que causan problemas de definición por la frecuencia con que aquéllas tienen lugar, ya que aparentemente ocurrirían con mayor frecuencia aun sino se tomaran las debidas precauciones. Encontramos que emplean de continuo prácticas preventivas para evitar esas perturbaciones, y también prácticas correctivas para compensar los casos de descrédito que no se han podido evitar con éxito. Cuando el sujeto emplea estas estrategias y tácticas para proteger sus propias proyecciones podemos referirnos a ellas como practicas defensivas; cuando un participante las emplea para salvar la definición de la situación proyectada por otro.

En su totalidad las prácticas *defensivas* y *proyectivas* comprenden las técnicas empleadas para salvaguardar la impresión fomentada por una persona en presencia de otras. Debajo de toda interacción social aparece una dialéctica fundamental.

Se puede decir que se da una situación de aprendizaje por ejemplo un suceso de la vida cotidiana son los embotellamientos en el carril de velocidad alta en donde tienes que entender que durante las horas de mas trafico tu velocímetro lo mas que puede elevarse es a 10 unidades tiempo en el que vas diseñando una situación de paciencia mas que a la defensiva porque es una situación inevitable y es mejor tomarla con calma.

#### **1.4.1 La confianza del individuo**

Se dice que el individuo ofrece su actuación<sup>13</sup> y presenta su función para el beneficio de la gente, pero invirtiendo el problema desde las observaciones de Goffman se encuentran dos posibilidades extremas de la “propia confianza del individuo en la impresión de la realidad que intenta engendrar en aquellos entre quienes se encuentra” (Goffman: 2004).

---

<sup>13</sup> Goffman, cuando habla del termino actuación se refiere a las actividades de un individuo que tiene lugar durante un período señalado por su presencia continua ante un conjunto particular de observadores y posee cierta influencia sobre ellos.

- ❏ Se descubre que el actuante o sea el individuo cree totalmente en sus propios actos; él cree sinceramente que la impresión de realidad que pone en escena es la verdadera realidad.
- ❏ En otro momento se descubre que el actuante puede no engañarse de su propia rutina.

Cuando sucede este último escenario en donde el individuo no deposita confianza en sus actos ni le interesan mayormente las creencias de su público, Goffman lo llama *cínico*, dejando el término *sincero* para individuos que creen en la impresión que fomenta su actuación.

#### **1.4.2 La fachada**

A que se refiere Goffman al hablar de la fachada<sup>14</sup> “A la dotación expresiva de tipo corriente empleada intencional o inconscientemente por el individuo durante su actuación”. (Goffman: 2004). La fachada esta integrada por otras partes que son convenientes analizar.

---

<sup>14</sup> Fachada (front)

✚ **El medio**<sup>15</sup>, que esta formado por el mobiliario, el decorado, los equipos y otros elementos propios del trasfondo escénico, que proporcionan el escenario y utilería para el desarrollo de la acción humana que sucede dentro o sobre él. Entonces, el término medio se refiere a las *partes escénicas* de la dotación expresiva.

✚ También hay un plus en la **fachada personal** que pueden ser los rangos, el vestido, el sexo, la edad, las características raciales, el lenguaje, el porte y otras características semejantes. Por estas razones en el análisis de Goffman se divide la fachada personal en apariencia<sup>16</sup> y modales<sup>17</sup>.

✚ **La apariencia** se refiere a esos *estímulos* que funcionan en el momento de informarnos en relación al status social del actuante. Estos estímulos nos informan de alguna actividad social formal, trabajo o recreación informal.

✚ **Los modales**, en este sentido se refiere Goffman a aquellos *estímulos* que función en el momento de advertirnos acerca del rol de interacción que el actuante esperará desempeñar en la situación que se avecina. Por ejemplo, modales agresivos, arrogantes o modales humildes y gentiles.

Además a diferentes rutinas se le puede dar la misma fachada, hay que señalar que una fachada social determinada tiende a institucionalizarse en función de las expectativas estereotipadas abstractas a las cuales da origen, esto da origen a adoptar una significación y estabilidad al margen de las tareas específicas que en ese tiempo resultan ser realizadas en su

---

<sup>15</sup> Medio (setting)

<sup>16</sup> Apariencia (appearance)

<sup>17</sup> Modales (manner)

Nombre. Entonces la fachada se convierte en una representación colectiva y en una realidad empírica por derecho propio.

En resumen las fachadas pueden ser seleccionadas, no creadas y se puede esperar que surjan problemas cuando los que realizan una determinada tarea se ven forzados a seleccionar un frente adecuado para ellos entre varios bastante distintos. Por ejemplo en las organizaciones militares se desarrollan tareas que requieren de demasiada autoridad y habilidad para ser realizadas detrás de la fachada que mantiene el personal de determinado grado, y demasiado poca para ser realizadas detrás de la fachada que mantiene el personal perteneciente a un grado superior. Debido a que existen saltos relativamente grandes entre los grados, la tarea llegará a exigir una gradación excesiva o una demasiado escasa.

Otro aspecto que se representa en la interacción es la *realización dramática* refiriéndose a la parte en la que el individuo dota a su actividad de signos que destacan y pintan hechos confirmativos que de otro modo podrían permanecer inadvertidos y oscuros. Por ejemplo, según el status que representa el individuo la dramatización de su rol no representa mayor problema tal es el caso de los policías, boxeadores o cirujanos.

También la idealización es otro aspecto de la socialización que se refiere a la “tendencia de los actuantes a ofrecer a sus observadores una impresión que es idealizada de diversas maneras” (Goffman: 2004).

El individuo cuando se presente ante otros, su actuación se inclina a incorporar y ejemplificar los valores oficialmente acreditados de la sociedad:

“En la medida en que una actuación destaca los valores oficiales corrientes de la sociedad en la cual tiene lugar, podemos considerarla, a la manera de Durkheim y Radcliffe Brown, como una ceremonia, un expresivo rejuvenecimiento y reafirmación de los valores morales de la comunidad. (Goffman: 2004)”.

Es decir, que la socialización te lleva a aprender de la ceremonia de valores morales compartidos por una comunidad a través de la internalización de esos valores.

### **1.4.3 Los equipos de trabajo**

Existen personas que prestan sus servicios de manera profesional, en el ambiente burocrático, comercial o artesanal, dirigiendo su manera de actuar con movimientos que expresan pericia e integridad y que su propósito principal de estas personas es el de determinar una definición favorable del servicio o producto que ofrecen. En el trabajo de Goffman se descubrió que por lo general la definición de la situación proyectada por un determinado participante integra una proyección fomentada y sustentada por la cooperación íntima de un participante.

La definición de equipo se “refiere a cualquier conjunto de individuos que cooperan para representar una rutina determinada” (Goffman: 2004). Es como aceptar un acuerdo mutuo, en el estudio de caso que realiza el autor la actividad cooperativa de algunos participantes es importante.

Dado este concepto de equipo que permite considerar actuaciones representadas por uno o más actuantes, también puede desprenderse otro caso en el sentido de que un actuante puede compenetrarse de su propio acto, estar plenamente convencido de que la impresión de realidad que suscita es la única realidad. En estos casos, el actuante es él mismo protagonista y observador del mismo espectáculo. Por lo tanto existe según los psicoanalistas la represión y disociación,

estos modos de pensamiento individualistas tienden a tratar procesos tales como el autoengaño y la insinceridad como si fueran debilidades, pero pues esto ya sería eventos patológicos que deben ser tratados precisamente por expertos en este caso los psicoanalistas.

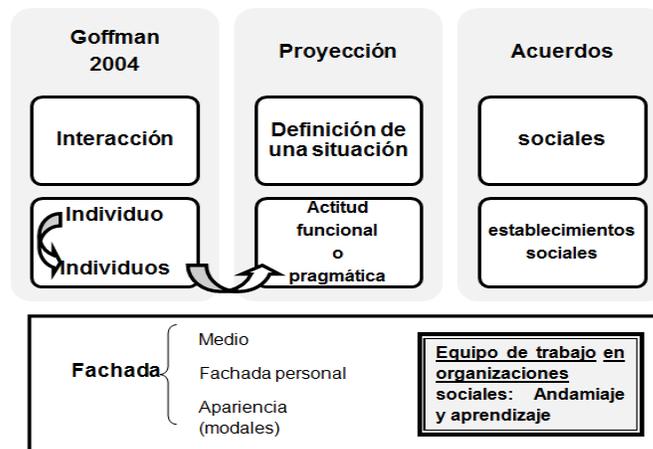
Hay dos componentes esenciales que determinan la relación mutua de los individuos dentro de un equipo.

- ❏ En un primer momento, parecería que mientras la actuación de un equipo está en vías de desarrollo, cualquiera de sus miembros tiene el poder de traicionar o desbaratar la representación mediante un comportamiento inadecuado. En el caso en que los miembros de un equipo tienen status y rangos formales dentro de un establecimiento social, como ocurre con frecuencia, es probable que la dependencia mutua creada por pertenecer al mismo equipo pase por encima de las diferencias estructurales del establecimiento y de este modo se forme una cohesión.
- ❏ En un segundo momento, evidentemente si los miembros de un equipo deben cooperar para mantener una definición dada de la situación ante su auditorio, difícilmente podrán preservar esa impresión particular entre ellos mismos. Es decir, la frecuencia con que actúen como equipo y el número de situaciones que estén comprendidas en la acción protectora de las impresiones, tienen a estar ligados por derechos que se pueden llamar

familiaridad. Esto no se construye poco a poco sino más bien es una relación formal que se concede y se recibe automáticamente tan pronto como el individuo ocupa un lugar en el equipo.

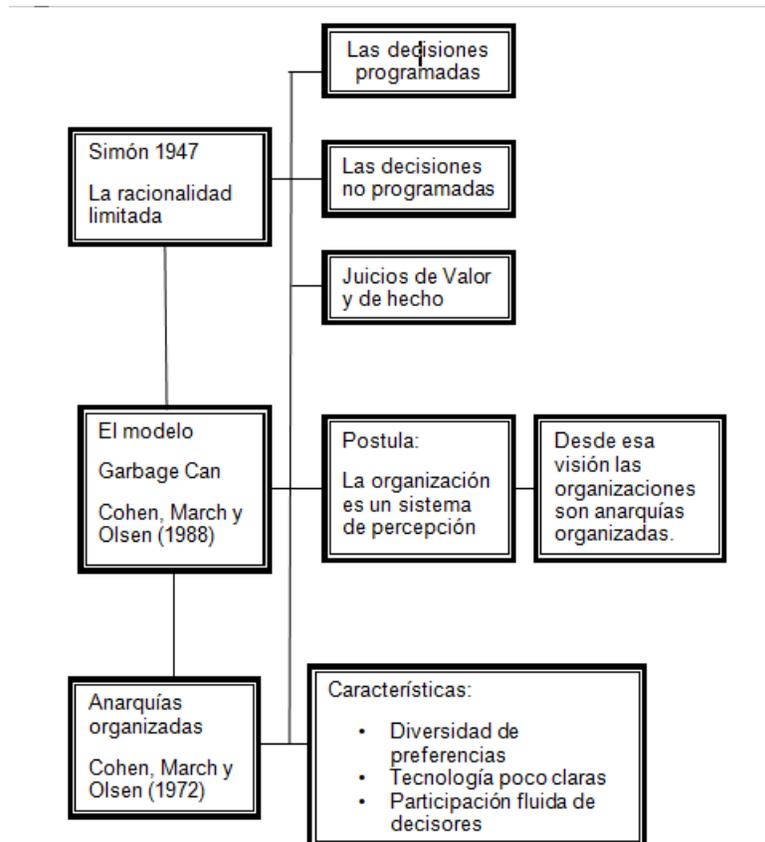
En los establecimientos sociales, los individuos que participan se convierten en miembros de un equipo cuando cooperan entre ellos mismos para presentar su actividad bajo un aspecto particular. En estos tipos de establecimientos sociales entre los miembros del equipo se podría decirse que también se da un tipo de cooperación mutua en forma de andamiaje apoyándose unos a otros haciendo del conocimiento tácito un conocimiento explícito para que todos aprendan y el equipo resulte exitoso ante sus espectadores.

A continuación se presenta en el siguiente cuadro 2 el trabajo de Goffman con respecto a la interacción cara a cara entre los individuos y en los establecimientos.



**Cuadro 2. La interacción (Goffman 2004). Elaborado en función del Trabajo de Goffman**

## CAPITULO II. LA DECISIÓN SATISFATORIA, EL MODELO DE CESTO DE BASURA Y LAS ORGANIZACIONES FLOJAMENTE ACOPLADAS.



**Figura 4. La decisión satisfactoria, el modelo de cesto de basura y las organizaciones flojamente acopladas.**

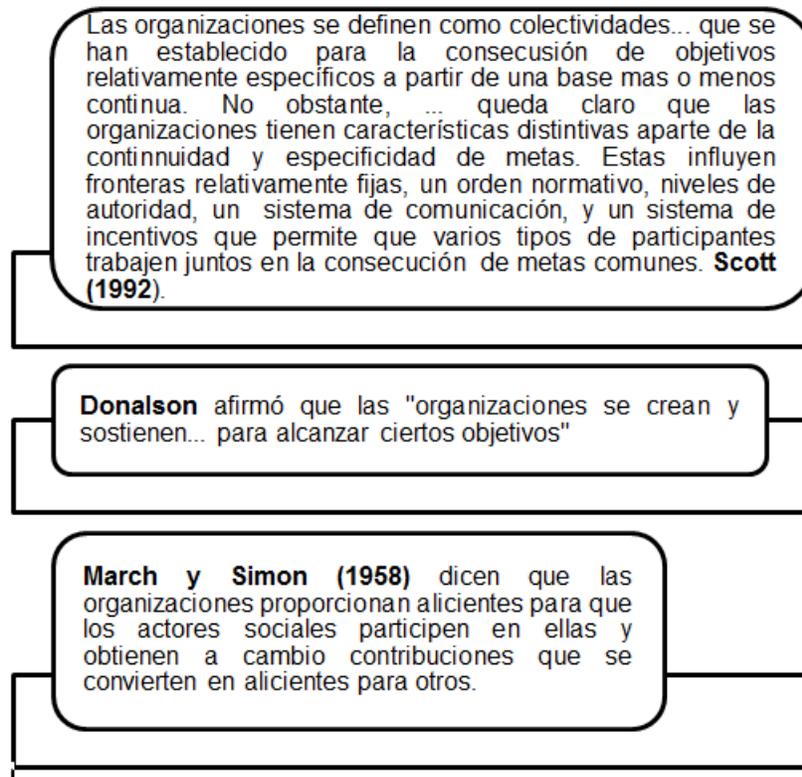
## Introducción

La existencia de la organización tiene su propia historia como todos los aspectos de la vida en sociedad, los seres humanos desde que nacemos estamos en contacto con las organizaciones para servir o servirnos de ellas. Entonces, como objeto de estudio se ha generado conocimiento alrededor de las organizaciones para comprenderlas e interpretarlas. Ver Figura 4

En este recorrido científico del estudio de las organizaciones, la teoría de la organización ha aportado en ese campo del conocimiento humano como es el agrupamiento de los individuos para alcanzar objetivos en común. La teoría de la organización parte del supuesto de identificar al hombre administrativo como un ser que se comporta con relativo sentido común o racionalidad en la búsqueda de resultados satisfactorios. Para la disciplina existe también un hombre económico que es reconocido como alguien que actúa también racionalmente pero con otra orientación porque busca maximizar el beneficio.

La teoría intenta aportar a la racionalidad del hombre administrativo a través de su capacitación, incentivación, motivación o bien rehaciendo o modificando el esquema en donde se desenvuelve, es decir: la organización.

La conceptualización de la organización es importante para su análisis deductivo permitiendonos entender de manera sencilla que es una organización por ello se enuncian los siguientes conceptos. Ver Figura 5:



**Figura 5. Conceptualización de organización**

De las conceptualizaciones anteriores encontramos características principales de las organizaciones que representan un conjunto de individuos con expectativas comunes de logros. Todas las organizaciones se crean deliberadamente con el fin de alcanzar propósitos para alcanzarlos se necesitan una serie de actividades relacionadas a esto se le conoce como estructura, la estructura permanece en el

tiempo. También tienen una tipología según el ramo y tamaño, rasgos que las caracterizan para identificarlas. De igual forma en la vida cotidiana van construyendo su identidad de acuerdo a su realidad contextual.

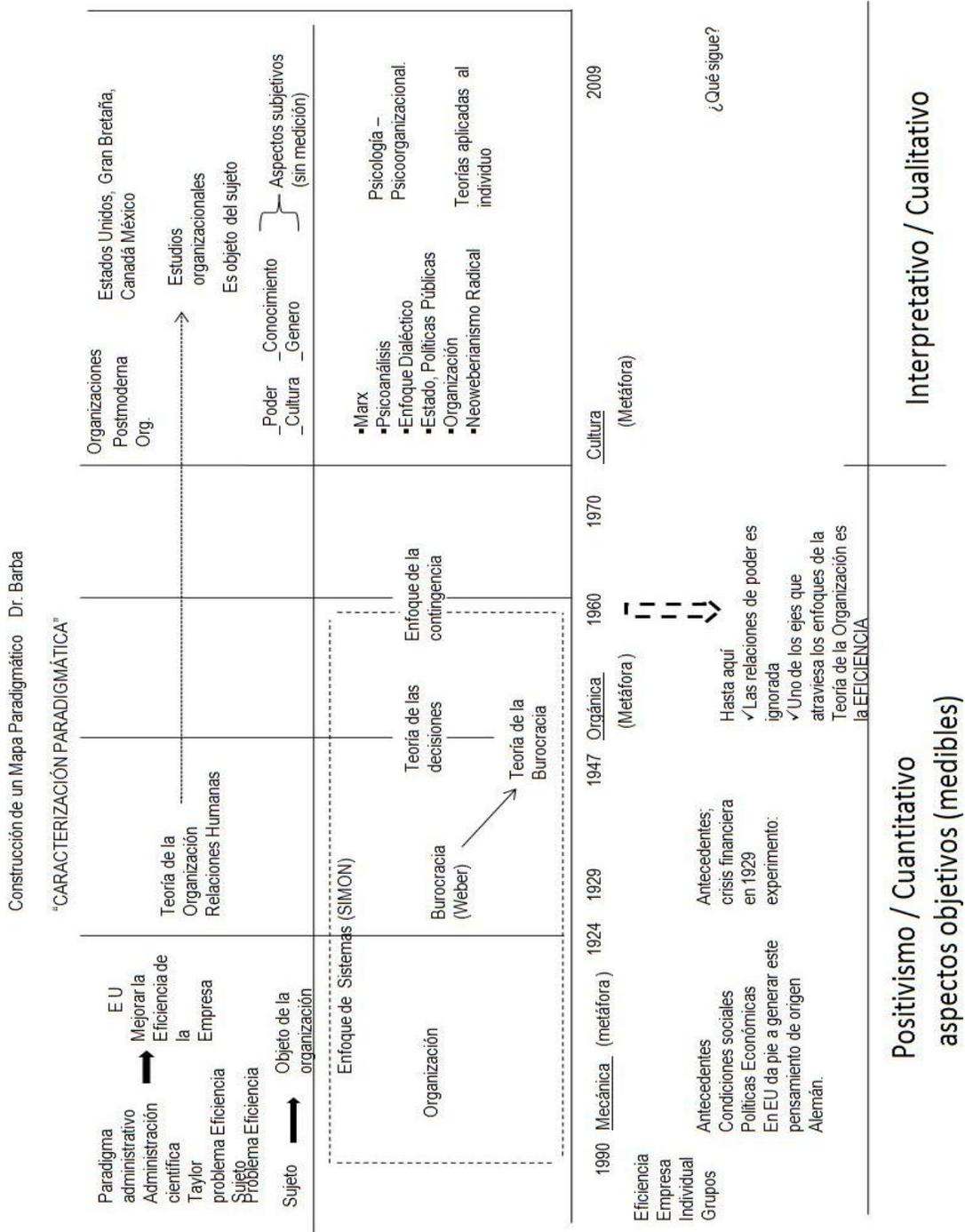
En este segundo capítulo se analiza el comportamiento humano en la toma de decisiones desde aspectos básicos pero necesarios por la importancia de las aportaciones de los estudios del economista Simon con su modelo de racionalidad humana trabajado dentro de las ciencias sociales aun no siendo sociólogo, sus aportaciones en el sentido del comportamiento del individuo en el proceso psicológico de la racionalidad limitada precisamente por tres dimensiones: la información disponible, la limitación cognoscitiva de la mente individual y el tiempo para la toma de decisiones.

Posteriormente, James Gary March igualmente de nacionalidad estadounidense en colaboración con Olsen en sus estudios durante la década de los 70's en el estudio organizacional desarrollan un modelo denominado metafóricamente Garbage Can que incorpora el elemento temporal en el estudio de las decisiones las cuales siguen a los problemas y las preferencias de los decisores, caracterizados por la ambigüedad, inconsistencia e involucramiento en la toma de decisiones. También March y colegas dicen que la complejidad en los procesos de toma de decisiones tiene que ver precisamente con que los problemas y las soluciones están comúnmente desacoplados.

Por último, para la comprensión de la escuela hacemos referencia a las anarquías organizadas término metafórico para el estudio de las organizaciones flojamente acopladas desarrollado por Cohen, March y Olsen.

En resumen, los estudios organizacionales son un punto de encuentro de diferentes disciplinas para el análisis y construcción de conocimiento entorno a las organizaciones mexicanas y específicamente en este caso de Tabasco.

A continuación una línea histórica de las posturas paradigmáticas elaborada por Barba Álvarez, Antonio (2009) en el curso Estudios Organizacionales I, impartido en la sede de Villahermosa, Tabasco. Ver Figura 6.



**Figura 6. Construcción Histórica Paradigmática elaborada por el Dr. Antonio Barba Álvarez en el curso de Estudios Organizacionales I en la sede de Villahermosa, Tabasco**

## 2.1. Aspectos básicos de las decisiones: la racionalidad limitada

Los estudiosos de las organizaciones como Simón (1947) fue uno de los primeros en cuestionarse acerca de la racionalidad en la toma de decisiones, es él quien postula que en las organizaciones no se toman decisiones óptimas fundadas en la racionalidad sino que, en realidad, las decisiones son satisfactorias, *fundadas en la racionalidad limitada* por la combinación de *los valores organizacionales y del decisor* que opera en el proceso decisorio.

En este sentido el modelo que puede representar el ideal de la racionalidad planteado por Simon, es el de la racionalidad objetiva, la cual implicaría que el sujeto actuante amolda todo su comportamiento a un modelo formado por:

- La visión de las alternativas de comportamiento, previa a la decisión, de una manera panorámica.
- La consideración del complejo total de consecuencias que seguirá a cada elección.
- La elección, como el sistema de valores como criterio, de una entre toda la serie de alternativas Simon (1979:77).

Por otra parte, Simon advierte que en cuanto a los límites de la racionalidad es imposible que un sólo individuo alcance un alto grado de racionalidad ya que es tan grande el número de alternativas que necesita considerar y tan vasta la información que tendría que valorar, que resulta difícil pensar siquiera una aproximación a la racionalidad objetiva.

También, señala que “los límites de la racionalidad se derivan de la incapacidad de la mente humana para aplicar a una decisión única todos los aspectos de valor, de conocimiento y de comportamiento que pudieran tener importancia. Puntualiza además que, la racionalidad humana opera dentro de los límites de un modo ambiente psicológico. Este medio ambiente impone al individuo como supuestos, una selección de factores sobre los que debe basar sus decisiones. Sin embargo, los mismos estímulos de la decisión pueden ser controlados de modo que sirvan a finalidades más amplias y una sucesión de decisiones individuales puede ser integrada en un plan bien concebido Simon (1979: 104)”.

Con estos planteamientos podemos ver que las organizaciones tienen la tarea de tomar las decisiones con la mayor racionalidad posible a partir de los procesos mentales del individuo, pero, que a la vez las decisiones individuales se unifican con el plan de la organización y sus limitaciones que se tienen al decidir.

Posteriormente, en el análisis del pensamiento de Simon y en colaboración con March, estos autores manifiestan una distinción importante entre la elección óptima y una elección satisfactoria.

☒ La elección es óptima. Si existe un conjunto de criterios que permiten comparar todas las elecciones, si la elección de que se trata se prefiere a todas las demás por sus criterios.

☒ La elección es satisfactoria. Si existe un conjunto de criterios que describen los mínimos de elecciones satisfactorias; si la elección de que se trata satisface o supera todos esos criterios. *La mayoría de las decisiones humanas individuales u organizaciones se relacionan con el descubrimiento y la elección de **elecciones satisfactorias**.*

## 2.2. Las decisiones programadas y no programadas

Tomando la terminología de Simon, *la decisión programada* Simon (1980-1983), este es la clase de decisiones que se puede encontrar en todos los niveles de la organización, y que consiste en aplicar procedimientos conocidos, repetitivos y rutinarios. Estas decisiones implican actos y procedimientos habituales, conocidos, previstos, se trata de decisiones programadas los elementos, las etapas y los

componentes están establecidos y codificados por anticipado y sin riesgo de cambios significativos.

Por otra parte esta *la decisión no programada* en la que esta presente lo imprevisto, lo no codificado, lo inesperado, lo nuevo. Esto nos lleva a pensar en el análisis del modelo de cesto de basura como un proceso para la toma de decisiones que realizan Cohen, March y Olsen.

### **2.3. Juicios de valor y Juicio de hecho en la decisión**

En la decisión Simon, introduce una combinación de dos datos: datos de hechos y datos de valores. En otras palabras, el proceso de decisión puede dividirse en dos fases: la primera se referiría a la elaboración de un sistema de valores intermedios y una apreciación de su peso relativo. La segunda consistiría en una comparación de las líneas de acciones posibles en función del sistema de valores.

Para comprender mejor el sentido de la palabra valor nos referimos a los *debe* y para entender el vocablo hecho a los *es*. Y para continuar con la distinción entre el sentido fáctico y el sentido ético, se dice que las proposiciones fácticas son afirmaciones acerca del mundo que podemos ver su manera de operar, pero

tampoco hay que olvidar que las decisiones son solo proposiciones de hecho aunque describen un estado futuro de cosas y esta descripción puede ser verdadera o falsa en un sentido empírico, también poseen una cualidad imperativa debido a que seleccionan un estado futuro de cosas con preferencia a otro y dirigen el comportamiento hacia la alternativa elegida. En resumen tanto tienen un contenido ético como fáctico.

Para tratar de explicar de una forma sencilla y clara que nos permita entender mejor el proceso de la decisión y en cual intervienen juicios de valor y de hecho en un contexto lleno de realidades y circunstancias en torno a la organización, por lo tanto, en este sentido tomaremos en consideración la definición de Barnard (1942:46) en relación a *los juicios de valor* que se “entienden como los puntos de vista personales sobre lo que un individuo considera que es correcto o no”, y entran en juego de muchas formas en la toma de decisiones. En una serie de acciones a elegir por satisfactoria o por experiencia del individuo o individuos que actúan en beneficio de alcanzar un propósito.

## 2.4. El modelo de cesto de basura

El modelo de racionalidad económica ha sido abandonado por algunos analistas y han surgido otras propuestas debido a la naturaleza irracional y ambigua de la resolución de problemas y la toma de decisiones entre los actores organizacionales. Esto se muestra con (Cohen, March y Olsen 1988) utilizando la metáfora de cesto de basura (Garbage Can) para conceptualizar a las organizaciones partiendo del supuesto de que la selección de oportunidades equivale a la basura, en donde los problemas, las soluciones y la gente son semejantes al cesto de basura. En este modelo se:

- Se destaca que variable estructural clave, es *el derecho a participar en oportunidades de selección.*
- Se postula que la organización es un sistema de percepción que asigna de manera retrospectiva, un significado a lo que sucedió, más que como un sistema de planificación y de toma de decisiones.

Desde esta visión, las organizaciones son anarquías organizadas, que se caracterizan por:

- ✚ Sus preferencias problemáticas
- ✚ Una tecnología difusa, y
- ✚ Una participación fluida

En consecuencia, estas organizaciones pueden ser comprendidas como:

✚ *Formas sociales* que buscan decisiones para resolver problemas; como formas que buscan resultados y sentimientos y que localizan situaciones de decisión en las cuales puedan ser ventiladas.

✚ *Formas sociales* que buscan decisiones para el trabajo.

Por otro lado, tomando en consideración las ideas de Luhmann: “Los sistemas organizacionales son sistemas sociales constituidos por decisiones y que atan decisiones mutuamente entre sí.” (Luhmann, 1997:14). Considerando este principio existe una serie de *interrelaciones* entre al menos cuatro elementos básicos que afectan a las organizaciones vistas como estructura de decisiones:

1. *Los problemas están vinculados con la gente dentro y fuera de la organización.* Los problemas de decisión cuando surgen no son otra cosa que una brecha o diferencia entre una situación que se vive y una situación

deseada. Para el modelo, los problemas son independientes respecto a las alternativas y a las soluciones. Es decir, un problema en particular puede o no tener solución pero todos ellos requieren atención.

2. *Las soluciones pueden ser consideradas como un producto cualquiera.* Las soluciones a los problemas de decisión son respuestas en busca de preguntas. Las soluciones en este modelo no se *consideran como resultado de alguien en lo particular*, sino como producto de un proceso complejo de interrelaciones de los participantes a partir de los cuales desaparecen transforman o anulan las acciones individuales.
3. *Los participantes van y vienen entre las distintas situaciones de decisión.* Cada uno de los participantes aporta diferentes valores, actitudes y experiencias para situaciones en la que hay que tomar una decisión. Su participación en los procesos de decisión está marcada por el azar y responde a *su capacidad de negociación e interrelación* con las coaliciones organizacionales.
4. *Selección de oportunidades.* Existen ocasiones en las que una organización es concebida para producir un comportamiento para alcanzar una decisión. En este último apartado se observa la aplicación de la metáfora del cesto de basura, porque los participantes arrojan al cesto de basura los problemas y soluciones y en función de la cantidad de cestos, de la mezcla de problemas en cada cesto y del tiempo, los participantes seleccionan un cesto o lo cambian por otro (Luhmann, 1997:15).

El modelo de bote de basura para la toma de decisiones en la organización representa cuatro implicaciones prácticas:

1. Una gran cantidad de decisiones se tomarán por error o por la presencia de una oportunidad destacada.
2. Los motivos de política interna actúan a menudo como guía del proceso través del cual los participantes toman decisiones. Los participantes tienden a tomar decisiones que prometen mejorar su situación.
3. El proceso es sensible a la carga. Es decir, a medida que se aumenta el número de problemas en relación el plazo de tiempo disponible para soluciones disminuye la probabilidad de que se resuelvan los problemas
4. Finalmente, es más probable que se resuelvan los problemas importantes que los que se consideran poco importantes, ya que aquellos se hacen más patentes a los ojos de los participantes de la organización.

Además, en este modelo se presentan dos variedades de segmentación organizacional. La primera es el mapeo de la selección de los decisores, esto se refiere a *la estructura de la decisión*. La segunda se refiere al mapeo de los problemas de las selecciones, es decir, el acceso a la estructura.

Para relacionar estas variables, se especifican tres supuestos claves de comportamiento:

- ⊞ El supuesto de la *aditividad* de los requerimientos de energía entendida como el esfuerzo invertido por los participantes en el proceso de toma de decisiones.
- ⊞ El supuesto que especifica la forma en que la energía es localizada por las opciones, y
- ⊞ El supuesto de la forma en que los problemas son ligados por las selecciones.

*La estructura organizacional y el modelo de cesto de basura.* En términos de Cohen, March y Olsen (1988:300), los elementos que resultan de la influencia de los procesos de decisión del garbage can en la estructura organizacional son originados por:

- a) Los efectos de los patrones de tiempo al arribo de los problemas, la selección, las soluciones o los decisores
- b) La determinación de la localización de la energía por los participantes potenciales en la decisión, y
- c) El establecimiento del eslabonamiento entre las diversas agrupaciones.

La estructura organizacional cambia como respuesta a factores tales como la demanda del mercado para el personal y la heterogeneidad de los valores, que son externos al modelo que presentan sus autores. Su atención se limita a las estadísticas comparativas del modelo, más que a las dinámicas producida por el aprendizaje organizacional.

Cohen, March y Olsen (1988), concluyen que el análisis de las historias individuales de las simulaciones muestra ocho propiedades principales de los procesos de decisión del modelo de cesto de basura:

1. La resolución del problema como estilo para la toma de decisiones, no es el estilo más común; puede ser en términos de decisión por descuido, cuando no se analizan los problemas o conjuntos de problemas de que se trata; asimilación, cuando los problemas se asocian a ciertas decisiones ya tomadas, mientras no exista una mejor alternativa.
2. Los procesos son bastantes profundos y generalmente muy sensibles a las variaciones de la cantidad
3. Una característica que se repite en el modelo es la tendencia de los decisores y los problemas a localizar cada uno de los otros a través de las selecciones.
4. Hay algunas interconexiones importantes entre tres aspectos claves de la eficiencia en los procesos de decisión especificados. El primero es *la*

*actividad del problema.* Significa la cantidad de tiempo utilizado en problemas no resueltos está activamente atribuido a las situaciones de selección.

El segundo es *el problema latente.* Significa la cantidad de tiempo gastado en problemas activados, pero no relacionados con las selecciones, y

El tercer aspecto es *el tiempo de la decisión.* Se refiere a la persistencia de las selecciones.

5. El proceso con frecuencia es interactivo
6. Los problemas importantes como los menos importantes, tienen el mismo tratamiento en una situación de decisión
7. La toma de decisiones por descuido, coyuntura o resolución expresa tiende a ser más eficaz cuando no se le considera importante
8. En general, las decisiones consideradas como no importantes son las que resuelven más problemas.

*El garbage can y el proceso de decisión.* El proceso de decisión está determinado por la simple fuente del orden que es el *tiempo*, en un ambiente que esta caracterizado por las interrelaciones complejas entre actores, problemas, soluciones y selección de oportunidades. Estas actividades pueden ser ordenadas en el tiempo y estar conectadas por sus relaciones temporales.

Los procesos de decisión se construyen sobre categorías temporales (la gente, las cosas, las actividades o los resultados) combinando gente, problemas y soluciones en términos de simultaneidad.

En un proceso garbage can se toma en consideración que está presente el tiempo externo impuesto por el entorno organizacional para la selección de oportunidades, problemas, soluciones y decisores. Los problemas y decisiones son atribuidos a las opciones y éstas a las otras, no por el eslabonamiento de medios a fines, sino por proximidad temporal.

Tomando en consideración a Cohen, March y Olsen (1988), en el proceso garbage can se pueden distinguir tres tipos de decisores:

✚ *Los reformadores* que intentan eliminar los elementos del garbage can a partir de los procesos de decisión, a partir de la elaboración de modelos de decisión. También intentan imponer una coherencia basada en principios de realidad, causalidad e intencionalidad, e intentan, además definir objetivos, establecer conocimiento acerca del mundo, coordinar entre diferentes aspectos de la decisión y ejercer el control en nombre de alguna visión central.

☒ *Los pragmáticos* son aquellos que aprovechan su experiencia e historia en la organización, intentando usar los procesos del garbage can para sus propios fines.

☒ *Los entusiastas* pretenden descubrir una visión de toma de decisiones en los procesos de garbage can. Buscan descubrir la inteligencia en forma de atención organizada, para observar el flujo de los problemas soluciones en términos de intercambio, para encontrar una representación elegante en la ambigüedad de las preferencias e identidades y en el despliegue natural de los eslabonamientos entre problemas y soluciones.

La característica principal de los procesos de garbage can es el parcial desacoplamiento de los problemas y las selecciones. También el modelo es el primer paso hacia la búsqueda de una interrelación sistemática del fenómeno organizacional, el cual es familiar y aún común. La gran ventaja de intentar modelar el fenómeno del garbage can, es la posibilidad de que los procesos puedan ser entendidos, que el diseño organizacional y la toma de decisiones puedan tomar en cuenta su existencia.

## **2.5. Anarquías organizadas. Organizaciones flojamente acopladas.**

En la década de los 60's se empezó con una etapa de reflexión acerca de las organizaciones y se descubre que existe un contexto (Woodward, 1965) y factores internos como el poder (Crozier, 1974) que demuestran la naturaleza caótica de las organizaciones, pero también se observa la diferencia existente entre las propuestas organizacionales y administrativas que dominan el pensamiento convencional y las prácticas cotidianamente anárquicas e informales de la organización (March y Olsen, 1976; Weick, 1976). Con estos antecedentes se plantea que en el marco del orden organizacional formalmente buscado, existe el caos y la anarquía organizacionales que pueden contribuir a que las organizaciones sobrevivan ante la complejidad de sus elementos estructurales y procesales y ante un entorno cada día más agresivo y violento.

En este contexto Cohen, March y Olsen (1972) y March y Olsen (1976), desarrollaron el enfoque de las anarquías organizadas, que son organizaciones caracterizadas por tres propiedades generales:

1. Diversidad de las preferencias. Las organizaciones operan sobre la base de una variedad de preferencias inconsistentes e indefinidas de los decisores,

significa que no necesariamente tienen claridad y coherencia en lo que pretenden.

2. Tecnología poco clara. Se opera sobre la base de procedimientos simples de ensayo y error, del residuo del aprendizaje de los accidentes de las experiencias pasadas y de los inventos pragmáticos surgidos por la necesidad, significa que hay confusión en como se alcanzaran las metas.
3. Participación fluida de decisores. Las fronteras de la organización son inciertas y cambiantes y también, los grupos y los decisores por cierto tipo particular de selección cambian aleatoriamente, lo que significa que no hay claridad de quienes son los responsables de las decisiones.

Por otra parte, las organizaciones educativas son concebidas como una entidad social formalizada y racionalizada dentro de la teoría convencional la ubican como la más fluida, dinámica e indeterminada del modelo de ajuste desorganizado.

La flexibilidad en la organización educativa para su entendimiento proponen el ajuste articulado, en este sentido Goffman se refiere a la existencia de dos esferas: la interactiva y formal. El uso de la metáfora del ajuste articulado muestra un fundamento para efectuar la distinción entre los modelos orgánico y estructural.

- El primero se refiere a los procesos de interacción cotidiana de supervivencia, adaptación y mantenimiento e integración de pautas formales del sistema
- El segundo modelo estructural permite cierto grado de oposición, contradicción e indeterminación entre ambos niveles de análisis.

En este sentido Goffman, desarrolla la idea de articulación flexible mediante su concepto de marco que es “un conjunto de reglas que rigen un encuentro dentro de un entramado social más extenso que goza de unidad por derecho propio” Goffman, (1974). Por ello en la interacción social entre los individuos actuamos de una forma socializada adquirida a través de los grupos de interacción como: la familia, la escuela, las organizaciones y todo lo que nos rodea. La interacción cotidiana en la vida de los actores sociales comprendida por los estudios organizacionales nos permite contribuir para mostrar el caso de un organización escolar bilingüe en donde la interacción para las decisiones sociales es en todas direcciones porque no hay meta que perseguir en la que la escuela que no esté pendiente de obtener buenos resultados debido a que se encuentra siempre en constante escrutinio de su comunidad y de la medición del rendimiento escolar registrado por las estadísticas regionales, nacionales e internacionales. Por otra parte, a través de los estudios organizacionales se presentó la presencia de las costumbres, valores, símbolos, identidad cultural y tradiciones aprendidos y enseñados a través de la interacción social que envuelve a la organización escolar en un proceso modernizador del modelo educativo de la educación básica.

En conclusión este es un acercamiento teórico que permite el acercamiento para comprender e interpretar a la organización desde estos tres modelos desarrollados. Ver Figura 7.

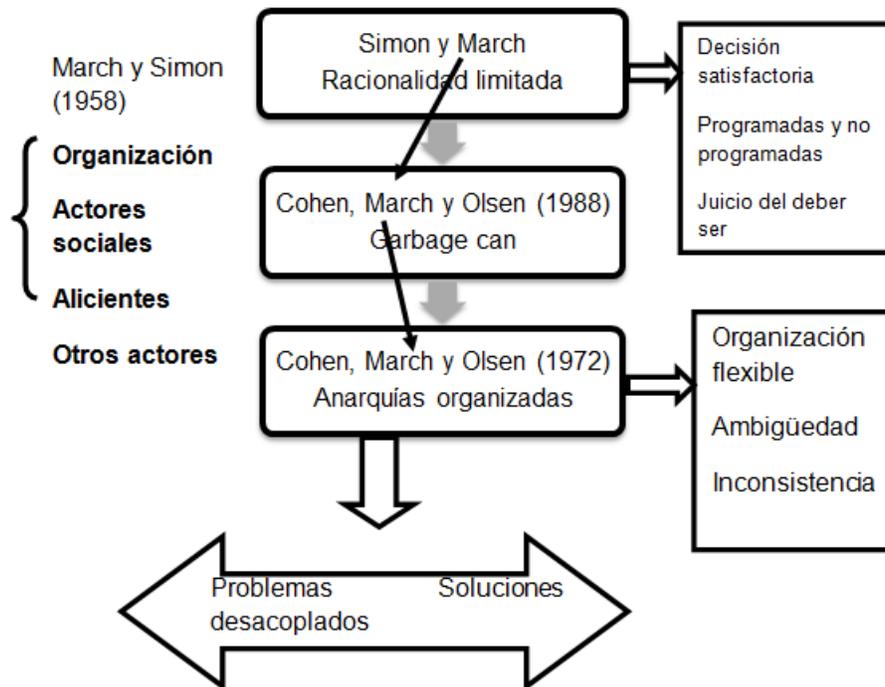


Figura 7. La organización: tres modelos. Elaboración propia

## CAPITULO III. LA ESTRATEGIA METODOLÓGICA Y EL ESTUDIO DE CASO

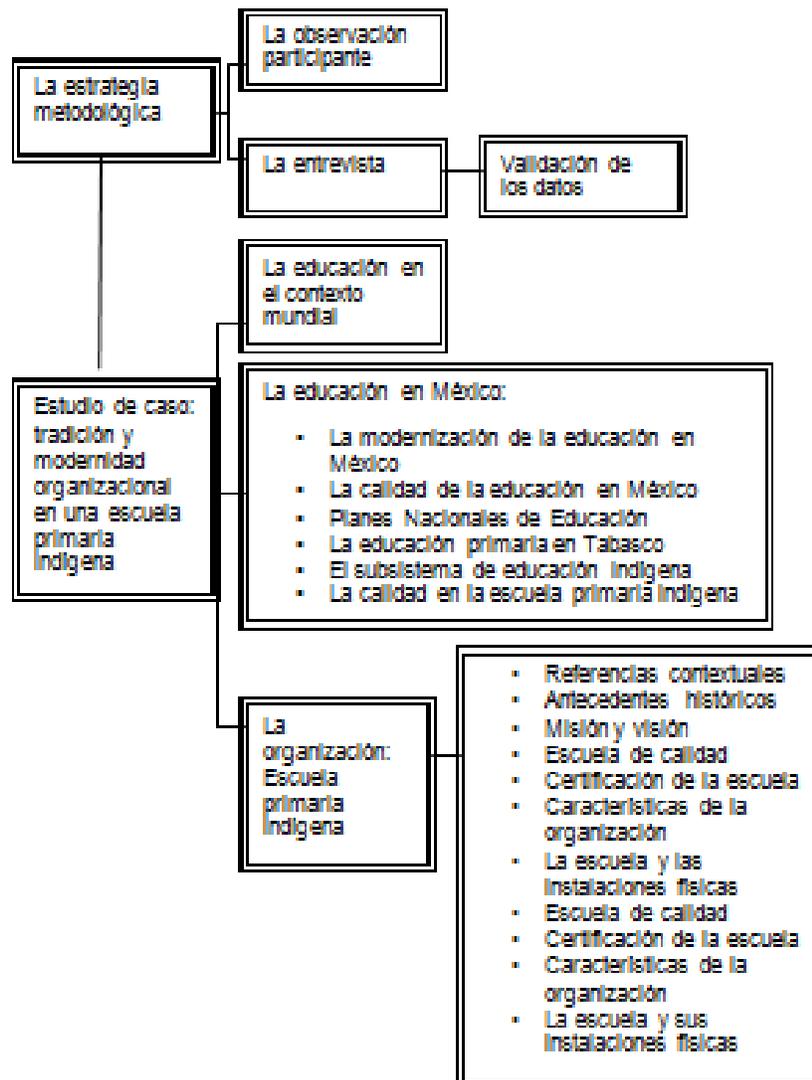
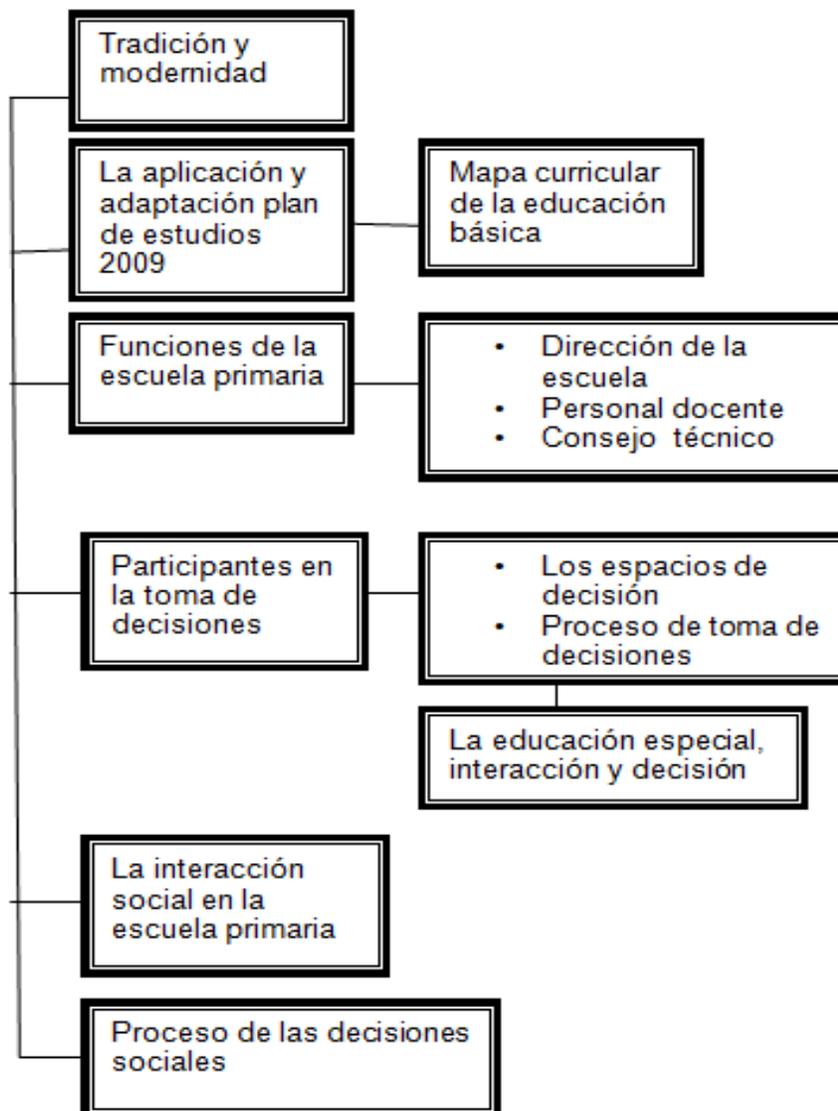


Figura 8A La estrategia metodológica y el estudio de caso



**Figura 8B. La estrategia metodológica y el estudio de caso**

*Agua de Tabasco vengo*

*Agua de Tabasco voy.*

*De agua hermosa es mi abolengo;*

*Y es por eso que aquí estoy*

*Dichoso con lo que tengo*

Carlos Pellicer Cámara.

## **Introducción**

El hombre busca comprender, modificar y adaptar el mundo natural y social, esta necesidad se encuentra en nuestra naturaleza porque siempre intentamos buscar razones para explicar o tratar de entender y justificar nuestra existencia. Comprender y explicar el mundo social nos ha llevado a diseñar métodos para encontrar respuestas a preguntas, considerando siempre el objeto que queremos estudiar. Desde pequeños hacemos uso de la investigación, quien de nosotros no ha tenido contacto con un niño que pregunta siempre por el origen de las cosas o porque sucede tal o cual fenómeno natural. En la escuela o en la casa los niños aprenden a conocer el mundo a través de la observación y, analizando el mundo que les rodea para así poder obtener respuestas a sus interrogantes.

Formalizando el conocimiento a través del campo de la investigación científica, las dos tradiciones son la cuantitativa y la cualitativa, estos dos paradigmas para construir conocimientos ahí están, pero lo que no salta a simple vista es como construir apropiadamente una estrategia metodológica para estudiar un objeto de estudio, es un dilema para todos aquellos que hemos pasado por intentar investigar una problemática de estudio. En la búsqueda de respuestas a preguntas de investigación que pueden ser complejas por la realidad empírica en la que está inmersa. Podemos complicarnos la comprensión del fenómeno por la falta de sensibilidad, creatividad o quizás otras muchas razones a la hora de plantear un problema para ser estudiado. En la resolución de problemas de la vida cotidiana por lo regular siempre se usa el sentido común para llegar al final del camino, de la misma forma trataremos de comprender la complejidad de la vida cotidiana de los actores sociales de la escuela primaria indígena participantes en esta investigación. Aplicando técnicas, procedimientos e instrumentos de investigación cualitativa para la realización de las observaciones y recogida de información y datos; así como la revisión de documentos en caso de ser necesario.

Antes de comenzar a entrar en materia para la construcción de la estrategia metodológica, trataremos de explicar el concepto comprender que proviene de una palabra alemana Verstehen, este término fue difundido por Marx Weber, el

concepto comprensivismo es una rama de la ciencia de la filosofía que surgió en el siglo XIX en contraposición al positivismo como método científico. Wilhem Dilthey (1833-1911) impulso al comprensivismo decía que las ciencias sociales no se pueden reducir a las leyes generales del lenguaje matemático, él defendía la postura de que se debe comprender la vivencia en su conjunto para entender y buscar motivos racionales del proceder de los individuos.

El momento o los momentos en el tiempo de la conexión entre los individuos que llamamos interacción es lo que tratamos de comprender para poder interpretar las acciones con fines en este caso educativos y es en este punto que los recursos metodológicos de la investigación nos ayudaron a encontrar las evidencias en el estudio de esta realidad social a través de la estrategia metodológica diseñada y en el camino de la investigación entendimos los detalles para la realización del análisis.

La comprensión del objeto de estudio fue a través del estudio de caso, este modelo de investigación que algunos dicen que es un método y otros que es un diseño de la investigación cualitativa, pero como dice Yin (1993), el estudio de caso no tiene especificidad, pudiendo ser usado en cualquier disciplina para dar respuestas a preguntas de la investigación en la que se use.

El caso de estudio es de una organización primaria es importante hacer esta distinción porque no es una investigación educativa en la cual el caso podría ser el profesor, el alumno, los programas de enseñanza, el aula, etc. Se buscó comprender la interacción de los actores sociales de la escuela primaria en la vida cotidiana pero también conservando la importancia del contexto porque es una escuela bilingüe para el medio indígena.

En consecuencia, es necesario tener bien claro el término de metodología que designa el modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas (Tyler y Bogdan). En las ciencias sociales se aplica a la manera de realizar la investigación. Nuestros supuestos, intereses y propósitos nos llevan a elegir una u otra metodología. Reducidos a sus rasgos esenciales, los debates sobre metodología tratan sobre supuestos y propósitos, sobre teoría y perspectiva.

*El propósito de esta investigación es comprender en la vida cotidiana la interacción de los actores educativos a partir del proceso de la toma de decisiones programadas y no programadas que permitan a una organización tradicional educativa de nivel primaria del medio indígena impartir una educación de calidad.*

Pensamos que el comprender la realidad nos lleva a interpretar las múltiples interrelaciones de los actores de una organización. El estudio de caso es la

metodología adecuada para alcanzar el propósito de la investigación aunque algunos mantienen “una discusión sobre la pertinencia de la separación entre concepto teórico y dato empírico.” En toda investigación existe el dilema de alcanzar la veracidad, pero, aun así confiamos en haber realizado un estudio de caso que sirva para el medio educativo en el nivel primaria.

Otra necesidad del estudio de caso es que requiere de una elaboración teórica previa y en consecuencia sus resultados empíricos ayudan a compararlos con los aspectos teóricos, lo que contribuye a fortalecerlos o corregirlos. Para desarrollar científicamente un estudio de caso es necesario contar con un marco teórico desarrollado y un proyecto definido, de lo contrario, se tiene el peligro de caer en el sentido común, en apreciaciones personales imperfectas quizás permeadas por subjetividades del investigador.

Cicourel (1964) expone claramente que “si no se precisan los tipos de supuestos que implican sus interpretaciones de lo observado, el investigador no tendrá motivo para ponderar el carácter real de sus conclusiones, excepto por razones de sentido común”. Estos supuestos o categorías de análisis las vamos a obtener de aplicar la estrategia metodológica.

Que nos permita dar respuesta a nuestra pregunta de investigación de: *Cómo se establecen los procesos de toma de decisiones en una organización tradicional para la adaptación y aplicación de la modernización educativa.* Para responder a esta pregunta se realizó la construcción metodológica del estudio de caso, apoyándonos en las técnicas de recolección de datos como la observación, la entrevista, diario de campo, pero también en la revisión de documentos como se mencionó anteriormente.

Entonces, el primer paso de la investigación empírica fue acercarse de manera constante a la escuela como un tipo de estudio exploratorio para empezar a familiarizarse con la organización, así como encontrar la confianza requerida para permitirnos la entrada a una escuela, ya que dentro de ellas se encuentran grupos importantes que son respetuosos de su intimidad que les proporcionan los muros de las escuelas por la responsabilidad que representa atender niños de entre los seis y los doce años. Entre los grupos que podemos mencionar a los cuales nos referimos son: el sindicato, la sociedad de padres de familia y actualmente todas las comisiones responsables de verificar el buen funcionamiento de la escuela en términos de gestión educativa y pedagógica.

El estudio de caso reveló que la escuela la primaria indígena maneja sus acciones en dimensiones de acción, estas dimensiones permiten a la escuela organizarse para obtener resultados favorables en su objetivo o fin último de la educación que

es alcanzar la calidad educativa en términos cognitivos, es decir, que el rendimiento escolar sea competente y que la educación sea para todos con igualdad de oportunidades para todos los niños y niñas.

En primer lugar hablaremos de la *dimensión pedagógica*. Aquí se centra la actividad principal de la escuela primaria, ya que actualmente el plan de estudios de la formación primaria forma parte de una nueva reforma curricular basada en la enseñanza en competencias bajo la propuesta de situaciones problemáticas que permitan hacer que los niños aprendan por sí mismos trabajando en equipos, es decir, entre iguales y el papel del profesor es llevar a los niños a concluir sus proyectos de los cuales los resultados son evidencias que permiten evaluar al niño y niña. Este es un proceso de aprendizaje constante de conocimientos conceptuales, valórales y actitudinales.

Y en segundo lugar, la *dimensión de la gestión educativa*. En donde la escuela debe tener un proceso decisorio en relación a los objetivos que la Secretaría de Educación Pública propuso alcanzar con la nueva reforma curricular de la escuela primaria. Ese proceso decisorio estratégico tiene como objetivo maximizar el nivel de conocimientos pero sobre todo dar la prioridad a la educación como palanca impulsara para el desarrollo de los pueblos, como los economistas lo han dicho que, un pueblo educado tiene mejor nivel económico de desarrollo. Este

compromiso que tiene la escuela en el presente y futuro debe cumplirse con vocación y talento.

Esta investigación pretende poner su granito de arena para alcanzar los objetivos de la educación aportando en su estilo de estudio de caso la comprensión de la interacción en el proceso decisorio de la escuela primaria. Tanto Cicourel, en el campo metodológico como Mouzelis, en el campo organizacional, coinciden en el beneficio científico del uso del estudio de casos.

Es importante destacar algunas de las principales ventajas que nos proporcionó el estudio de caso para realizar esta investigación orientada al análisis organizacional, las ventajas que podemos encontrar son que facilita al investigador la aproximación empírica para la construcción teórica, contribuye a tener un mejor conocimiento de la organización, propicia la reflexión sobre los problemas de la organización y que además contribuye al aprendizaje de la investigación.

*La entrevista y la observación* son las técnicas que fueron utilizadas para obtener la información empírica durante la investigación, porque la observación directa es el método de recogida de información por excelencia. Un método empleado desde siempre y para siempre. En la actualidad y desde distintos ámbitos del saber está cobrando cada vez más importancia el estudio de la conducta social. La

observación directa es considerada el método clave de investigación al respecto. Y el análisis de interacciones, uno de los centros de interés más generalizado, por ello una de las técnicas más importantes que se utiliza en cualquiera de los métodos de investigación es la observación, la cual podemos definirla como el examen atento de los diferentes aspectos de un fenómeno a fin de estudiar sus características y comportamiento dentro del medio donde se desenvuelve este.

La observación directa de un fenómeno ayuda a realizar el planteamiento adecuado de la problemática a estudiar. Adicionalmente, entre muchas otras ventajas, permite hacer una formulación global de la investigación, incluyendo sus planes, programas, técnicas y herramientas a utilizar. La observación adopta variadas formas dependiendo de las necesidades de la propia investigación. Así encontramos la *observación directa* que es la técnica a utilizar en esta investigación que consiste en la inspección que se hace directamente a un fenómeno dentro del medio en que se presenta, a fin de contemplar todos los aspectos inherentes a su comportamiento y características dentro de ese campo. En estos casos “el observador entra en contacto directo con el fenómeno observado, pudiendo permanecer aislado del mismo o participar en él” (Muñoz Razo 1998, 215).

Por otra parte, se utilizará la *entrevista cualitativa* paralelamente a la observación de la interacción de los actores manifestándose a través de los comportamientos

de los actores participantes en la investigación y, la entendemos como la recopilación de información en forma directa, cara a cara, es decir, el entrevistador obtiene datos del entrevistado siguiendo una serie de preguntas preconcebidas y adaptándose a las circunstancias que las respuestas del entrevistado le presenten. Para las entrevistas esperamos tener en cuenta la importancia que tiene la apertura de la entrevista para transmitir el objetivo de la investigación y crear un ambiente de confianza en el que la investigación sea catalogada con la importancia y ética profesional que se requiere para obtener la información empírica necesaria que apoyada en la teoría nos permita producir conocimiento.

Aunque en el ámbito de las ciencias sociales la metodología del estudio de caso se puede considerar como una forma de análisis multiperspectiva, lo cual significa que el investigador no sólo considera la voz y la perspectiva de los actores, sino también de los grupos importantes de actores y de la interacción entre todos ellos. Este aspecto es uno de los puntos sobresalientes que posee el estudio de caso.

### **3.1. Observación participante.**

En la investigación educativa la observación es la técnica más común que los investigadores emplean, es el método más importante de la etnografía ya que viene a ser un estilo de investigación. Este método supone estar a la menor

distancia posible de las actividades de los grupos por ejemplo, observar una reunión de padres de familia.

La idea central de la participación es estar presente durante las experiencias de los otros en un grupo educativo o institución.

La observación de los espacios áulicos es una actividad principal de la investigación así como de las reuniones de profesores y padres de familia, estar presente en todos los procesos de interacción de los actores educativos con el fin de participar para **comprender** las acciones, es recomendable estar siempre alerta durante el proceso de la investigación para no perdernos los detalles de los acontecimientos, por ello hay que ser cuidadosos llevando las notas de campo necesarias.

Es importante poner atención durante la observación llevando registros y además activar la memoria en la medida de lo posible, con el fin de llevar acabo las observaciones sin dejar pasar los detalles que marcan las diferencias de las acciones entre las organizaciones.

El apoyo a los ojos y oídos de la investigación fueron las *notas de campo* que consistieron en hacer las notas del día acerca de lo que se vio y debimos registrar. Después con más tiempo si así se requirió las notas de lo observado durante el trabajo de campo se pudieron hacer más explícitas o también en el momento en que se estuvo en el área de investigación se pudieron ir tomando notas. Sin embargo, tomar nota pudo haber interferido durante la interacción sobre todo si nos referimos en este caso a una escuela primaria en la que la evaluación se encuentra presente tanto para el educando como para el profesor de grupo o directivo. Por hubo que tener cuidado a la hora de anotar para no crear una idea inapropiada del propósito de la investigación, en estos casos lo mejor fue utilizar la memoria y posteriormente hacer las anotaciones pertinentes.

Fue importante que las notas se realizaran la misma noche y plenamente, pues los acontecimientos del día siguiente pudieron muy pronto confundirse con los recuerdos anteriores o de los días consecutivos en que se visitó la organización.

También un aspecto sobresaliente en las investigaciones cualitativas son las cuestiones de *validez* del trabajo de la observación participante consistente en advertir que no estamos tratando con absolutos, (como en el caso de la investigación en la que se registran datos duros). Como dice Bruyn “todo conocimiento social, y en realidad toda comunicación humana, tiene al mismo tiempo una dimensión objetiva y una dimensión subjetiva”.

En ocasiones las relaciones que surgen del trabajo de observación participante suelen recibir la acusación de impresionistas, subjetivas, distorsionadas e idiosincráticas. Desde el punto de vista de la interacción, es interesante destacar que gran parte de lo que se denomina datos duros es sospechosa, “en la medida en que a menudo los informes estadísticos se han aceptado como datos sin ningún esfuerzo por descubrir los criterios y los procesos implícitos en su compilación Cicourel” (1968) y Douglas, (1970).

Por otra parte, el investigador debe buscar las propiedades comunes de las estrategias ante o a través del velo que su transformación interpone, lo anterior plantea dos preguntas necesarias a entender, ¿Cómo podemos estar seguro de:

- ✚ La generalizabilidad (validez exterior); y
- ✚ Que lo que nosotros “descubrimos” sea un producto auténtico y no esté teñido por nuestra presencia o nuestra instrumentación (validez interna)?

¿Hasta qué punto estos hallazgos pueden aplicarse a otras escuelas? Sobre todo pensando en la escuela estudiada que tiene características propias como el ser indígena y bilingüe, además de que se encuentra en un contexto social rural descendientes de una tradición cultural ancestral.

Entonces para poder entender la *validez externa* hay dos enfoques diferentes de la etnografía. Por un lado están quienes la ven como exclusivamente *ideográfica* es decir, descriptiva de situaciones particulares; éstos destacan la naturaleza holística de la etnografía y la índole distintiva de la información descubierta, que, por cierto, no está respaldada por los supuestos de la valoración estadística. Derivado de esto, luego entonces no permite la generalización, aun cuando se sirva de base. Como se menciona con anterioridad la realidad es fluida y cambiante en constante transformación. Por supuesto, no se trata de verdades a descubrir, ni de pruebas a realizar; el objetivo es más bien una mayor comprensión de la acción social en la situación que se estudia. Las descripciones del investigador van en el sentido de un análisis fino, detallado con significados y no medibles.

Por otro lado, están los que se colocan en la postura de considerarla *nomotética*, es decir, generalizadora, comparativa y teórica. Podría pensarse en que el enfoque ideográfico y el nomotético no son excluyentes, ya que se puede tener una descripción rica e intensa y al mismo tiempo generalizabilidad. Solo en los casos de las investigaciones escolares en las que pueda ser factible estos dos enfoques o bien las intenciones del investigador para elegir una escuela con características similares para propiciar la generalizabilidad. Por ejemplo, en los procesos de evaluación educativa.

En relación con la *validez interna*, el observador participante espera tener un alto rendimiento, valiéndose de métodos tanto para el descubrimiento y la exploración como para control recíproco de las relaciones, en este caso nos referimos a las reacciones que los individuos elegidos para la investigación empírica puedan tener ante un estímulo como en este estudio durante la entrevista, y en la cual se utilizó una herramienta de la tecnología: *la grabadora* con el fin de recuperar la voz del informante pero también sumando los registros de las observaciones realizadas por el investigador durante las entrevistas o la revisión de documentos para tener las evidencias de la investigación para su validez.

### **3.2. Entrevista**

Las entrevistas requieren no sólo de un proceso formal, sino también de establecer un buen acercamiento de los entrevistados, es necesario ganarse su confianza, tener curiosidad por saber y poner atención a lo que escuchamos, también cuidar nuestro lenguaje corporal. Este preámbulo ayudó a que la persona entrevistada estuviera dispuesta a proporcionarnos la información durante el tiempo necesario para preguntar en relación a la investigación, además hay que tener en cuenta que en la organización escolar primaria el tiempo es un elemento presente ya que los profesores se encuentran frente a grupo durante cinco horas del día de las cuales solo disponen de un receso llamado recreo, pero, requiere de prestar atención al cuidado de los educandos. Por ello, en el primer acercamiento

se pudo planear la entrevista y también hacer observaciones del aula, los niños y niñas; y tomar algunas fotografías.

En la experiencia personal me parece que durante la entrevista hay momentos a destacar por ejemplo:

- ✚ Establecer una buena empatía, en el caso de trabajar la investigación en una escuela primaria es necesario alejar del pensamiento del profesor que no es una evaluación de su quehacer cotidiano sino más bien es recuperar sus vivencias como actor de una organización escolar estudiada.
- ✚ La presentación del objetivo de la investigación para así ganar la comprensión y disposición del entrevistado, sobre todo pensando que el profesor de grupo, el directivo o personal de apoyo a la educación tienen una gran responsabilidad educativa de los niños entre seis y doce años de edad.
- ✚ El educador puede ser entrevistado no solo en una ocasión sino en varias ocasiones y por esto se debe evitar la negativa del entrevistado o decir no tengo tiempo, sino todo lo contrario para así también poder estar presente en otros actos de la vida de la escuela como la reunión de padres de familia y las festividades.

Por otro lado, para guardar las evidencias de las entrevistas evidentemente se hizo uso de una grabadora de esas que emplean los periodistas, pequeña de bolsillo. Con este instrumento durante las entrevistas se pudo estar atento y observando al entrevistado pues no se tuvo la preocupación de estar perdiendo información o dejar a la memoria la información. Así, pues, en la medida que ningún contratiempo impidió la fluidez de la conversación, la utilización de la grabadora se consideró como un instrumento de trabajo imprescindible y en buenas condiciones. Como por ejemplo, un campesino es a su garabato y machete así un investigador es a su grabadora y libreta de notas<sup>18</sup>.

Durante la conversación las notas forman parte de las habilidades del entrevistador no hay que dejar todo a la grabadora, por ejemplo hacer referencia al ambiente sobre todo por tratarse de una escuela primaria indígena ubicada en una zona escolar rural en donde los olores, colores, ambientación son distintos a la ciudad.

Hay que mencionar también la transcripción de las horas de entrevistas y de las cuales como investigador verdaderamente inspirado se realizó el trabajo por tratarse de una actividad que personalmente se hizo pues, dejar a otra persona que no estuvo presente en la entrevista tal vez no tendría el compromiso. Por ejemplo, en caso de por qué se hace un silencio o se escuchan unas risas, ¿Qué

---

<sup>18</sup> Libreta de notas: También llamada cuando se hacían las anotaciones *la libreta guarda ideas*.

paso? ¿A que se deben? Entonces, la transcripción total de las entrevistas me las quede. Tengo una anécdota que contar cuando llegue a la escuela por primera vez estaba en malas condiciones algunas de sus instalaciones, en un tiempo después las instalaciones de la escuela sufría cambios en su beneficio porque se estaban remodelando algunas áreas. Esta información esta en las notas de campo y dio pie a realizar una entrevista más a la directora de la escuela con el fin de conocer las vicisitudes de haber logrado la mejora de infraestructura de la escuela primaria indígena.

La *validación de los datos* obtenidos durante las entrevistas es una cuestión importante ¿Cómo saber que el informante dice la verdad? Dean y Whyte (1969), para tratar de responder a esta pregunta los encuentros programados con los entrevistados se hicieron las veces que fueron necesarias. Además, las evidencias que se obtuvieron de una entrevista se pudieron ir confirmando también con la colaboración de otros informantes. Puede decirse que fueron eslabones de información que al irse uniendo van reflejando el panorama de la vida cotidiana de los actores sociales como partes fundamentales de la investigación.

Por otra parte, debemos tener presente que existieron informantes clave dentro de la organización proporcionando grandes volúmenes de información, generando una historia del quehacer escolar durante el tiempo de duración de la investigación. A medida que el investigador avanza en la búsqueda de la

información se va transformando el contexto, esta es la riqueza de las investigaciones sociales como ir atrapando la realidad a nuestro alrededor e ir dejando los antecedentes y evidencias para el análisis de la información.

Es motivo clave de preocupación de los informantes revisar el trabajo final de la investigación, es una necesidad personal en cuestiones de ética devolver el trabajo final a la organización no sólo para corroborar la información sino también es una forma de agradecer el abrirnos las puertas de la escuela para la investigación de los estudios organizacionales.

En las escuelas primarias existen los *documentos oficiales* estos registros son de utilidad informativa entre ellos se encuentran registros, actas de reuniones, textos, grabaciones, etc. en el caso de la escuela primaria indígena llevan los libros oficiales de texto, además un texto en lengua indígena para la enseñanza y practica de la lengua chontal. Esta es una forma de conservar las tradiciones ancestrales de los pueblos indígenas que en la comunidad viven y que para hacerlas visibles se llevan trabajos de tipo educativos como dedicar una hora a la enseñanza de la lengua chontal y hacer mensajes a través de textos breves ubicados en las aulas escolares o alrededor de las instalaciones de la escuela haciendo alusión de cómo se escriben en español y en chontal que es la lengua materna que también llaman Yocot'an.

En las escuelas primarias los documentos oficiales son indispensables para el proceso de la toma de decisiones entre el profesorado y padres de familia ya que la escuela toma sus propias acciones en beneficio de su escuela y de acuerdo a sus condiciones contextuales. Por último, no olvidemos que la investigación es un estudio de caso organizacional tomando en consideración aspectos de la realidad empírica que viven los actores de la escuela y su interacción para el estudio del proceso de las decisiones programadas y no programadas para la aplicación y adaptación de la modernización educativa, ya que en la escuela primaria los estudios o investigaciones se refieren normalmente al proceso pedagógico, o evaluativo, o de desempeño, según sean las intenciones de la investigación educativa.

Los actores elegidos para realizar las entrevistas fueron a juicio propio, los personajes representantes de la vida cotidiana de la escuela primaria bilingüe “José Concepción Leyva” ubicada en la comunidad de Tapotzingo, Nacajuca, Tabasco, con raíces indígenas de los mayas chontales<sup>19</sup>.

Trabajadores al servicio de la educación en la Escuela Primaria “José Concepción Leyva”:

---

<sup>19</sup> Los mayas chontales son un pueblo descendiente de los olmecas históricos, es un grupo distinto a los chontales de Oaxaca. Chontal significa extranjero.

- ☒ Director de la escuela
- ☒ Profesores de grupo
- ☒ Psicóloga de la escuela
- ☒ Personal de apoyo y asistencia a la educación

Representantes de la Secretaria de Educación en el Estado de Tabasco de la Coordinación de Educación Indígena

- ☒ Coordinador de educación indígena
- ☒ Asistente de la coordinación de educación indígena

Para el desarrollo de las entrevistas se presenta en el cuadro 3, un guion de entrevistas con el fin de obtener la información del estudio de caso y analizarla detalladamente encontrando así los hallazgos que a esta investigación dio razón de su realización. De las entrevistas también se llevaron registros no se dejó toda la confianza en la grabadora, ya que en el momento de la entrevista se presentaron algunas interferencias del entorno (como las interrupciones, el ruido característico de un centro escolar por la presencia de los niños y sobre todo cuando disfrutaban de su merecido recreo escolar) o bien alguna falla técnica.

Por otra parte, para la validación de los datos en el sentido de que como es posible saber si el informante verdaderamente nos está diciendo la verdad de los hechos como se dijo en la parte textual respecto a este aspecto, por ello se hicieron varios encuentros con la misma persona para obtener una información completa de viva voz del actor.

DIMENSION	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	ESTRATEGIA	PARTICIPANTES	MEDIOS ADICIONALES
<b>ORGANIZACIÓN</b>	¿Cómo desarrolla la aplicación y adaptación del modelo educativo actual?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación participante</li> <li>• Entrevista semi-estructurada</li> <li>• Revisión documental</li> </ul> Planes, programas y reglamentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director</li> <li>• Profesores</li> <li>• Profesor de educación especial</li> <li>• Personal de apoyo a la educación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grabadora</li> <li>• Cámara fotográfica</li> <li>• Diario de campo</li> </ul>
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	¿Cómo se establece el proceso de toma de decisiones en su quehacer educativo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación participante</li> <li>• Entrevista semi-estructurada</li> <li>• Revisión documental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director</li> <li>• Profesores</li> <li>• Profesores de educación especial</li> <li>• Sociedad de padres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grabadora</li> <li>• Cámara fotográfica</li> <li>• Diario de campo</li> </ul>
<b>CALIDAD EDUCATIVA</b>	¿Cuáles aspectos educativos son considerados en la calidad educativa del medio indígena?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación participante</li> <li>• Entrevista semi-estructurada</li> <li>• Revisión documental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director</li> <li>• Profesores</li> <li>• Coordinación de educación indígena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grabadora</li> <li>• Cámara fotográfica</li> <li>• Diario de campo</li> </ul>
<b>INTERACCIÓN</b>	¿Con quienes se relaciona directamente usted en su quehacer educativo y con que objetivo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación participante</li> <li>• Entrevista semi-estructurada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director</li> <li>• Profesores</li> <li>• Sociedad de padres</li> <li>• Coordinación de educación indígena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grabadora</li> <li>• Cámara fotográfica</li> <li>• Diario de campo</li> </ul>
<b>CONTEXTO</b>	¿Cuáles la influencia del contexto social y cultural en su ámbito laboral?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación participante</li> <li>• Entrevista semi-estructurada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director</li> <li>• Profesores</li> <li>• Profesores de educación especial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grabadora</li> <li>• Cámara fotográfica</li> <li>• Diario de campo</li> </ul>

**Cuadro 3. Concentrado de la estrategia metodológica. Elaboración propia**

Adicionalmente se integraron otras preguntas que fueron surgiendo a medida que avanzaba el estudio de caso, como:

- ✚ ¿Cómo se toma la decisión en el centro escolar?
- ✚ ¿Quiénes intervienen en las decisiones?
- ✚ ¿De que manera participa usted en las decisiones de la escuela?
- ✚ ¿Cuándo usted toma las decisiones a seguir que elementos utilizó?

Las entrevistas, la observación directa y el análisis se fueron realizando simultáneamente, como expresa Lacey (1976) dando un ejemplo de esto en lo que él denominó una “espiral de comprensión”. Los actos de comprensión se intensificaban a través del movimiento hacia atrás y hacia adelante entre la observación y el análisis y la comprensión, con la utilización de la observación en el aula, ya de los registros escolares, nuevamente de la observación, etc. Cuanto más se puedan ligar a través de la triangulación o la interacción más sólido será el producto del estudio de caso.

Las transcripciones, registros y documentos se fueron organizando de manera sistemática y en el tiempo a través de la clasificación y categorización de los hallazgos, con el objetivo de comprender de forma ordenada, lógica y con referencias en las veces que los diferentes actores respondieron las preguntas en

forma similar para aprovechar la validez interna del estudio. El guion propuesto para la descripción del estudio de caso es:

- ✚ La organización “Escuela primaria bilingüe José Concepción Leyva”
- ✚ Participantes en la toma de decisiones
- ✚ Espacios de decisiones
- ✚ Proceso de toma de decisiones en la escuela
- ✚ La interacción de los actores
- ✚ Proceso de las decisiones sociales

En conclusión, se realizaron entrevistas, transcripciones, observaciones participantes, notas de campo y revisión de registros y documentos para la comprensión del estudio de caso organizacional.

### **3.3. Estudio de caso: Tradición y modernidad organizacional en una escuela primaria indígena en Tabasco**

La misión de la educación básica actualmente es formar individuos que adquieran competencias cognitivas y sociales que les sirvan para la vida y, que durante la vida se sigan preparando para enfrentar los retos de la sociedad en que vivimos.

La filosofía de la política de calidad de la escuela es que los maestros están comprometidos a mejorar permanentemente la calidad de la enseñanza-aprendizaje de los alumnos y alumnas. Con apego al plan y programa nacional educativo vigente mediante la planeación y la elaboración de materiales didácticos, fomentando la adquisición del conocimiento de ambas lenguas (chontal y español) para que, los educandos sean capaces de plantear y resolver problemas de su entorno social.

Este caso muestra una escuela primaria indígena del estado de Tabasco con una tradición cultural ancestral debido a que se tienen raíces históricas desde antes de la conquista del territorio mexicano por los españoles y de aquellas luchas vividas entre dos mundos el nuestro y el extranjero, aún así la escuela conserva tradiciones que han seguido vivas por la gente que habita estas zonas practicando tradiciones, costumbres y lengua materna, este legado se hace presente en todos los espacios de la vida del hombre nativo de esta región, por ello la escuela es un espacio social en el que se convive con la tradición y la modernidad.

En los siguientes subtemas haremos un preámbulo del contexto de la educación básica<sup>20</sup> y en especial de la educación primaria a nivel mundial, nacional y del estado de Tabasco con el fin de describirla.

---

<sup>20</sup> Me refiero a la educación básica como tres partes que se relacionan entre si: El preescolar, la primaria y la secundaria porque se busca la continuidad del aprendizaje en los niños.

### 3.3.1 La educación en el contexto mundial

La educación<sup>21</sup> es la esperanza de los seres humanos para procurar el bienestar social, la libertad y la justicia en el presente y futuro. Los retos a los que nos enfrentamos son difíciles como la crisis económica y la violencia. Por lo tanto, la educación en el mundo puede ser un instrumento para ayudar a la humanidad a resolver o disminuir sus problemas sociales.

La educación para la vida y durante la vida que propone la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) es un pensamiento que pretende ordenar todos los niveles educativos y cuáles deben ser sus alcances en los aprendizajes de los alumnos. En este caso en particular la educación básica, eje central de esta investigación precisando más la educación primaria, en este nivel los alumnos deben adquirir competencias entendidas como la capacidad de un individuo para desarrollar sus conocimientos, habilidades y destrezas ayudados por sus profesores, padres y sociedad en general con el fin de que lo aprendido lo usen en la vida cotidiana con una actitud positiva ante los retos de la vida misma.

---

<sup>21</sup> Proceso mediante el cual se transmite conocimiento, valores, costumbres y formas de actuar y esta presente en todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes.  
Educación (del latín educare “guiar, conducir” o educare “formar, instruir”).

La meta de la educación es ofrecer una educación de calidad pero se necesitan verdaderos esfuerzos económicos por parte de los países no tan afortunados para atender la cobertura educativa necesaria demandada por los niños en edad de cursar la educación primaria.

### **3.3.2 La educación en México**

La educación en México es un derecho consagrado por la Constitución Política, que en su artículo 3º. Declara que la educación impartida por el Estado debe ser gratuita, laica y obligatoria para todos los habitantes del país. La Ley General de Educación obliga a quienes residen en México a cursar por lo menos los niveles primario y secundario de la educación, y establece que los jefes de familia tienen la responsabilidad de verificar que sus hijos cumplan con este deber.

La Secretaría de Educación Pública (SEP) es la institución encargada de administrar los distintos niveles educativos del país desde el 25 de setiembre de 1921, fecha de su creación. Además cada una de las entidades federativas posee organismos análogos que regulan y administran la educación que se imparte en los territorios de su competencia.

En sus inicios la actividad de la SEP se caracterizó por su amplitud e intensidad: organización de cursos apertura de escuelas, edición de libros y fundación de bibliotecas; medidas que, en conjunto, fortalecieron un proyecto educativo nacionalista que recuperó también las mejores tradiciones de la cultura universal.

En México existen diferentes niveles de educación: educación básica, media-superior y superior, los cuales comprenden estudios en: preescolar, primaria, secundaria, bachillerato, licenciatura, maestría, doctorado, como también diplomados y otras modalidades de educación superior. En síntesis la educación básica (conformada por preescolar, primaria y secundaria) es obligatoria e impartida por el Estado (federación, estados, Distrito Federal y municipios) en todo el territorio nacional mexicano, bajo los términos del artículo tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos aunque igualmente existen colegios particulares que ofrecen estos niveles educativos.

La educación primaria (también conocida como educación básica, en enseñanza básica, enseñanza elemental, estudios básicos o estudios primarios) es la que asegura alfabetización es decir, que enseña a leer, escribir, cálculo básico y algunos de los conceptos culturales imprescindibles. Su finalidad es proporcionar a todos los alumnos una formación común que haga posible el desarrollo de las capacidades individuales motrices, de equilibrio personal; de relación y de

actuación social con la adquisición de los elementos básicos culturales; los aprendizajes relativos mencionados anteriormente.

### **3.3.2.1. La enseñanza y el aprendizaje del lenguaje**

El trabajo pedagógico correspondiente a la construcción de las diferentes formas a través de las cuales se construye la significación, se ha iniciado con la adquisición del sistema de significación, el manejo del código alfabético. Los métodos que toman como punto de partida el fonema, la sílaba y la palabra, poniendo el énfasis en la relación sonido/grafía, no han sido muy pertinentes como iniciación a la escritura. Para Piaget la función simbólica consiste en diferenciar los significantes de los significados, de tal modo que los primeros puedan permitir la evocación de la representación de los segundos. Esto exige que el niño se apropie del código escrito, como posibilidad de significación y construcción del sentido, y no sólo como decodificación fonética. De aquí se desprende la importancia de la estimulación en forma oral, ya que los niños escribirán de acuerdo a lo que escuchan y hablan, enriquecer los contextos es importante para que los niños sean estimulados desde edades tempranas. Un ejemplo del esfuerzo por la educación para los niños y niñas es la obligatoriedad de la educación preescolar.

### **3.3.2.2. La enseñanza y el aprendizaje de las matemáticas**

Las operaciones aritméticas tradicionalmente se han enseñado de forma memorística, sin base de razonamiento alguna. La teoría de conjuntos cae en la axiomatización sin conducir al niño a través del juego y la experimentación, a alcanzar por inducción el descubrimiento de las realidades matemáticas, lo que ha presentado un problema que se encuentra: en la visión del maestro hacia las matemáticas, en las actividades propuestas para enseñar matemáticas y en la concepción de los alumnos de los contenidos matemáticos. Razón por la cual ha sido objeto de investigación sistemática e institucional en los últimos cuarenta años. Dicha investigación ha arrojado a la luz diversos factores que inciden en el problema de ello se han derivado acciones encaminadas a tratar de resolver tal problemática. En primer lugar las investigaciones sobre dicho proceso han ayudado a entender que los niños aprenden matemáticas de lo general a lo específico, es decir, de experiencias concretas relacionadas con objetos o situaciones de su vida cotidiana y que al interactuar con tales situaciones, los niños llevan a cabo procesos de abstracción de conocimientos y habilidades que le permiten comprender y confrontar los puntos de vista entre los niños y con el maestro; proceso de gran valor para el buen aprendizaje y construcción de conocimientos matemáticos. Esta concepción del complejo proceso de asimilación de las matemáticas ha dado lugar a una nueva modalidad de la enseñanza, considerándola así como un proceso de conducción de la actividad de aprendizaje, en donde el papel del maestro se limita a conducir y propiciar dichas

actividades. Todo esto viene a contraposición del concepto tradicional de que el profesor es el único expositor y transmisor del conocimiento. Esta nueva forma de la enseñanza implica la necesidad de que el profesor diseñe o seleccione actividades que promuevan la construcción de conceptos a partir de experiencias concretas, en las que los niños puedan observar, explorar e interactuar entre ellos y con el profesor. Practicar esta concepción de la enseñanza ofrece la oportunidad a los niños de concebir esta disciplina como un conjunto de herramientas funcionales y flexibles que les permitan entender y resolver diversos problemas que enfrenta en su entorno social y educativo.

La proporción de niños escolarizados a nivel mundial es hoy en día mayor que nunca. Los gobiernos deben aumentar los fondos para la educación primaria y asegurar la distribución equitativa de los recursos entre las áreas ricas y pobres. Es igualmente importante que los países establezcan estrategias para asegurar que los niños sigan asistiendo a la escuela y completen su educación primaria. En muchos casos, los niños de los países en vías de desarrollo tienen que dejar la escuela para apoyar a sus familias. Además, los gobiernos deben eliminar las tarifas escolares y uniformes escolares, deben construir escuelas cerca de las viviendas. Las familias sin posibilidades económicas no pueden satisfacer las necesidades esenciales de la vida menos es posible cubrir cantidades económicas para recibir educación. Por ejemplo, al inicio de un ciclo escolar la lista de útiles escolares.

En el caso de México, la enseñanza de las Matemáticas plantea estudiar en las aulas una matemática que permita a los alumnos construir conocimientos a través de la resolución de situaciones problemáticas que despierten su interés y su deseo de búsqueda de soluciones. Apoyada con la evolución de los conocimientos previos, el papel del maestro es fundamental para que el alumno logre desarrollar habilidades para estimar, medir, comunicar (de manera oral y escrita), operar (mentalmente y con los algoritmos usuales), para hacer inferencias y generalizaciones, asimismo disfrute al hacer matemáticas desarrollando su creatividad e imaginación. Lo anterior viene a apoyar las teorías anteriores sobre la adquisición del conocimiento matemático, lo que cataloga a las matemáticas como una de las principales asignaturas, junto con el español, del plan de estudios actual.

Este estudio se realizó con el enfoque de los Estudios Organizacionales, ya que el estudio de las organizaciones en México es amplio y diverso si se considera la participación de diferentes disciplinas entre las cuales se encuentran la historia, la economía, la antropología, la sociología, las ciencias políticas y la administración.

Con estas conceptualizaciones podemos enmarcar a la institución escolar dentro de los límites que corresponden a visualizarla como una organización. Entonces, la organización escolar hace referencia a una comunidad educativa, junto a las

normas, procedimientos y sistemas de control necesarios para su funcionamiento y que denominamos escuela<sup>22</sup>.

Los centros escolares actualmente están en constante cambio e innovación, para responder a las necesidades sociales contemporáneas; cambian en su propuesta educativa con el fin de formar un ideal de hombre a través de una educación basada en competencias educativas, cambian en su gestión, cambian en sus procesos laborales y formas de administración, este cambio constante se debe a que ninguna innovación por más buena que sea nunca será permanente.

Un elemento central que originó la reforma curricular del sistema de educación básica es la articulación curricular de los tres niveles educativos: preescolar, primaria y secundaria. La reforma curricular integral de la educación básica a partir del año 2009 se refiere textualmente a:

“La Secretaría de Educación Básica puso en marcha un programa de renovación curricular y pedagógica. La primera acción de ese programa renovador se dio en el año 2004 con la implementación del nuevo currículo de Educación Preescolar. Dos años después se estableció la Reforma de la

---

<sup>22</sup> Escuela es el nombre genérico de cualquier centro docente, centro de enseñanza, centro educativo, colegio o institución educativa, y se suele designar escuela al nivel de enseñanza primaria.

Educación Secundaria. En 2009 tocó el turno a la renovación del currículo de Primaria, así se complementó y articuló la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB). Estos tres cambios curriculares centran su atención en la adopción del modelo educativo basado en competencias”.

La investigación educativa ha buscado definir el término de competencias, coincidiendo que éstas se encuentran estrechamente ligadas a conocimientos sólidos, ya que su realización implica la incorporación y la movilización de conocimientos específicos, por lo que no hay competencias sin conocimientos. Una competencia significa un saber hacer (habilidades) con saber (conocimientos), así como la valoración de las consecuencias de ese hacer (valores y actitudes).

Las competencias movilizan y dirigen todos los conocimientos hacia la consecución de objetivos concretos. Las competencias se manifiestan en la acción de manera integrada. Poseer sólo conocimientos o habilidades no significa ser competente: pueden conocerse las reglas gramaticales, pero ser incapaz de redactar una carta.

La movilización de saberes se manifiesta tanto en situaciones comunes de la vida diaria como en situaciones complejas y ayuda a visualizar un problema, para emplear los conocimientos pertinentes y así poder resolverlo.

El perfil de egreso de la educación primaria propone algunas competencias que el educando debe alcanzar a continuación se anuncian:

- ✚ Competencias para el aprendizaje permanente. Implican la necesidad de aprender, asumir y dirigir el propio aprendizaje a lo largo de la vida, de integrarse a la cultura escrita, así como de movilizar los diversos saberes culturales, lingüísticos, sociales, científicos y tecnológicos para comprender la realidad.
- ✚ Competencia para el manejo de la información. Se relacionan con la investigación de información que le permita analizar, utilizar y compartir información; con el conocimiento y manejo de distintas lógicas de construcción del conocimiento en diversas disciplinas y en distintos ámbitos culturales.
- ✚ Competencias para el manejo de situaciones. Son las vinculadas con la posibilidad de organizar y diseñar proyectos de vida, considerando diversos aspectos, como los históricos, sociales, políticos, culturales, geográficos, ambientales, económicos, académicos y afectivos, y de tener iniciativa para llevarlos a cabo, administrar el tiempo, propiciar cambios y afrontar los que

se presenten; tomar decisiones y asumir sus consecuencias, enfrentar el riesgo y la incertidumbre, plantear y llevar a buen término procedimientos o alternativas para la resolución de problemas.

✚ Competencias para la convivencia. Implican relacionarse armónicamente con otros y con la naturaleza; comunicarse con eficacia; trabajar en equipo; tomar acuerdos y negociar con otros.

✚ Competencias para la vida en sociedad. Se refieren a la capacidad para decidir y actuar con juicio crítico frente a los valores y las normas sociales y culturales.

El perfil de egreso de la educación básica tiene un papel importante en el proceso de articulación de los tres niveles (preescolar, primaria y secundaria) que conforman esta etapa de escolaridad obligatoria.

Por otra parte el plan y los programas de estudio de educación primaria se articulan con los planteamientos del plan y los programas de estudios de educación secundaria 2006 en relación con tres elementos sustantivos:

- ✚ La diversidad y la interculturalidad. En este caso las asignaturas buscan que los alumnos comprendan que los grupos humanos forman parte de diferentes culturas, con lenguajes, costumbres, creencias y tradiciones propias.
- ✚ Énfasis en el desarrollo de competencias y definición de aprendizajes esperados. El plan y los programas de estudio propician que los alumnos movilicen sus saberes dentro y fuera de la escuela.
- ✚ Incorporación de temas que se abordan en más de una asignatura. Se busca favorecer en los alumnos la integración de saberes y experiencias desarrolladas en las distintas asignaturas de cada uno de los grados.

La Reforma Integral de la Educación Básica está orientada a hacia cuatro campos formativos:

- ✚ Lenguaje y comunicación
- ✚ Pensamiento matemático
- ✚ Exploración y comprensión del mundo natural y social, y
- ✚ Desarrollo personal y para la convivencia.

Por otra parte, los principales retos que la educación básica debe afrontar para procurar una calidad educativa son la cobertura y atención a la diversidad de las

poblaciones existente en el país y contextos más vulnerables (rurales, indígenas, migrantes, niños en situación de calle, niños que tienen necesidades educativas especiales, etc.).

### **3.3.2.3 La modernización de la educación en México**

En la línea del tiempo de la educación básica en México tomamos como parte aguas el cambio a partir de la década de los 70's ya que a raíz de un desgastado esquema de organización educativo en el Estado Mexicano posrevolucionario, se propuso una reorganización total de la educación básica, mediante la consolidación del federalismo educativo. Estas políticas iniciaron la administración 1982-1988, en el período del presidente Miguel de la Madrid Hurtado y fueron generalizadas en el sexenio siguiente con Carlos Salinas de Gortari y continuadas con mayor hincapié entre 1994 y 2000 con Ernesto Zedillo Ponce de León.

Los cambios en la política educativa para los niveles básicos y a la formación de los docentes se plasmó en el “Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica” en donde se planteó la intención del Ejecutivo Federal de armonizar el sector educativo con el resto de las políticas públicas dirigidas al denominado “cambio estructural”.

La modernización se entiende como el factor determinante para transformar, consolidar la planta física y fortalecer las fuentes de financiamiento de la acción educativa.

Como mecanismo político para instrumentar las reformas a la educación básica se estableció el convenio, forzado, con los gobiernos de los Estados de la Federación con la transferencia de la administración de los recursos destinados a la educación básica, la educación normal y la Universidad Pedagógica Nacional. También fue importante contar con la aprobación del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE). Así se empezó con el proceso de la modernización.

#### **3.3.2.4. La calidad de la educación básica**

El eje central de la educación básica es la búsqueda de la calidad de la educación refiriéndose a los resultados esperados en términos de rendimiento escolar, pero es preciso hacer algunas consideraciones al respecto del concepto de calidad de la educación ya que esta es llena de potencialidades, que deben traerse a la reflexión para entender el concepto de calidad de la educación. Cuando se habla de calidad las primeras ideas que saltan a la memoria son las de eficacia y eficiencia que están relacionadas con esta cuestión. Estos conceptos han sido tradicionalmente muy resistidos en el campo de la educación en general. Debido a que estos

llegaron a la bibliografía educativa directamente de la administración basada en el modelo de la eficiencia económica. Por ello, es difícil de trasladarlos al área educativa. Realizar el juicio de la eficiencia dentro de la lógica pedagógica va más allá del reduccionismo eficiente, se tienen que adoptar parámetros que permitan su valoración.

Entonces, la educación es un sistema complejo, es decir, un sistema en el cual, en la totalidad o la unidad, existe la diversidad, por lo que la unidad o totalidad es la síntesis de múltiples determinaciones. Un sistema complejo se caracteriza porque contienen múltiples subsistemas fuertemente conectados. Pero los sistemas sociales son autónomos, todo está dentro de ellos; si se alteran o perturban ellos, se gesta en el interior del sistema. Por esta razón los sistemas sociales se transforman por si solos y tienen conciencia de sus cambios creando su propia historia.

Estos cambios se manifiestan reconociéndolos en las estructuras, estas son las formas soportantes del sistema es decir, las formas básicas desposeídas de su modo de existir.

Los diferentes elementos que definen la estructura básica del sistema educativo son de diferente orden, pero se distinguen, a partir de su organización tanto a nivel del sistema educativo general como a las formas de organización de las gestiones intermedias como la supervisión, dirección y a las características de las escuelas o de los diferentes servicios que se presten. Cuando hay congruencia entre estos elementos (ideológicos, políticos, etc.).

Por eso los esfuerzos de los actores de la educación por la búsqueda de la calidad después de la descalificación en términos de rendimiento escolar por indicadores a nivel regional y en los que la evaluación manifiesta un aprendizaje escolar desfavorecedor para nuestra realidad educativa.

Los contextos sociales de la República Mexicana son diferentes en comparación con el norte-sur ya sea por situaciones geográficas o bien por las raíces culturales ancestrales propias de nuestra región sureste, por eso la calidad educativa no solo debe ser evaluada de manera cuantitativa sino también cualitativa para tratar de comprender el fenómeno educativo de nuestra realidad.

### **3.3.2.5. Los Planes nacionales de educación a partir de 2001 en la búsqueda de la calidad de la educación básica.**

Los documentos centrales que han dirigido el rumbo de la educación en todos los niveles educativos son los planes de educación nacionales, estatales y obviamente el subsistema de educación indígena a partir del 2001 hasta nuestro tiempo, es en estas propuestas educativas en donde se encuentran las misiones y visiones de la educación, así como las acciones para alcanzar las metas propuestas a corto, mediano y largo plazo. En conclusión es la filosofía educativa de nuestro tiempo. Los planes educativos analizados son dos en relación con el nivel primaria.

#### **3.3.2.5.1. Plan Nacional de Educación 2001-2006**

La calidad de la educación se refiere a los resultados esperados en términos de rendimiento escolar. Por tal motivo la sociedad y el gobierno de la república están comprometidos en la construcción de una educación básica de calidad que desarrolle las facultades de los individuos de este nivel.

Una educación básica de buena calidad también requiere de escuelas y aulas en buenas condiciones materiales, con el equipamiento necesario para desarrollar nuevas prácticas educativas. Las escuelas deben de ser espacios que funcionen para alcanzar el logro de aprendizajes significativos, esta tarea es una responsabilidad colectiva.

Uno de los actores en los que recae la responsabilidad mayor de esta tarea es el profesor por esto debe saber tratar a todos los niños con dignidad y respeto que se merecen, puesto que en la escuela no solo se aprenden contenidos de aprendizaje sino que también se construye la autoestima de los alumnos y se desarrollan practicas de convivencia y trato con los demás que trascienden fuera del espacio áulico.

Por esto, la falta de vocación y compromiso lleva a construir una educación insuficiente y se pierde el objetivo de la calidad, existen actores internos que reproducen prácticas contrarias a las necesarias para cumplir con la noble tarea de educar: como por ejemplo reproducen el ausentismo escolar tanto de los profesores como de los alumnos, una inadecuada infraestructura, una atención insuficiente que provocan problemas educativos como la deserción y la reprobación escolar, problemas que desafortunadamente se concentran en las zonas marginadas y más desprotegidas del país. Otro ejemplo es la población rural en marginación extrema que son atendidos a través de las escuelas

multigrados o bien existe la dificultad de la comunicación por ser monolingües, esto trae como consecuencia la evidencia de una comprensión lectora deficiente, de un pensamiento matemático no adquirido y por consiguiente se afecta el rendimiento escolar satisfactorio.

En resumen, la información disponible a cerca del aprovechamiento escolar hace evidente que los logros académicos alcanzados en la educación primaria están por debajo de lo que los alumnos deben de saber. El reconocimiento de estos hechos revela la insuficiencia de conocimientos básicos: la comprensión lectora y matemáticas.

En consecuencia, estas deficiencias representan el reto de la calidad y el logro de los aprendizajes en el nivel de educación primaria. La complejidad de este problema obliga a buscar soluciones mediante la aplicación de estrategias y acciones diversas, pero articuladas y complementarias, que tengan su expresión en el buen funcionamiento de la escuela y el logro de los aprendizajes en el aula.

En conclusión, la calidad en la educación básica busca:

- ✚ Una educación básica de buena calidad orientada al desarrollo de las competencias cognoscitivas fundamentales de los alumnos, entre las que destacan las habilidades comunicativas básicas, es decir, la lectura, la escritura, la comunicación verbal y el saber escuchar.
- ✚ Una educación básica de buena calidad debe formar en los alumnos el interés y la disposición a continuar aprendiendo a lo largo de su vida, de manera autónoma y autodirigida; a transformar toda experiencia de vida en una ocasión para el aprendizaje.
- ✚ Una educación de buena calidad es aquella que propicia la capacidad de los alumnos de reconocer, plantear y resolver problemas; de predecir y generalizar resultados, de desarrollar el pensamiento crítico, la imaginación espacial y el pensamiento deductivo.
- ✚ Una educación básica de buena calidad brinda a los alumnos los elementos necesarios para conocer el mundo social y natural en el que viven y entender éstos como procesos en continuo movimiento y evolución.
- ✚ Una educación básica de buena calidad proporciona las bases para la formación de los futuros ciudadanos, para la convivencia y la democracia y la cultura de la legalidad.
- ✚ En una educación de buena calidad el desarrollo de las competencias básicas y el logro de los aprendizajes de los alumnos son los propósitos centrales, son las metas a las cuales los profesores, la escuela y el sistema dirigen sus esfuerzos.

### 3.3.2.5.2. Programa Sectorial de Educación 2007-2012

En este programa el objetivo es elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional.

En qué sentido, se entiende la mejora de la calidad educativa:

- ✚ Capacitación de los profesores en los programas de estudio y sus contenidos, los enfoques pedagógicos, métodos de enseñanza y recursos didácticos.
- ✚ Modernización y mantenimiento de la infraestructura educativa
- ✚ Lograr una mayor articulación entre todos los tipos y niveles y dentro de cada uno de ellos.
- ✚ La evaluación es un instrumento fundamental en el análisis de la calidad, la relevancia y la pertinencia del diseño y la operación de las políticas pública en materia de educación. La evaluación se debe utilizar como instrumento de rendición de cuentas, de difusión de los resultados a padres de familia y por último como sustento del diseño de las políticas públicas.

Para lograr el objetivo deben realizarse estrategias y acciones que coadyuven a alcanzar la calidad educativa propuesta en este programa sectorial, las cuales son:

En primer lugar, lograr la reforma integral de la educación básica, centrada en la adopción de un modelo educativo basado en competencias, que responda a las necesidades de desarrollo de nuestro siglo.

En segundo lugar, revisar y fortalecer los sistemas de formación continua y superación profesional de docentes en servicio, de modo que adquieran las competencias necesarias para ser facilitadores y promotores del aprendizaje de los alumnos.

En tercer lugar, enfocar la oferta de actualización de los docentes para mejorar su práctica profesional y los resultados de aprendizaje de los educandos.

En cuarto lugar, desplegar acciones complementarias que favorezcan el dominio de la comprensión lectora, y el uso de la lengua oral y escrita en diferentes contextos.

Y en quinto lugar, articular esfuerzos y establecer mecanismos para asegurar el desarrollo de habilidades cognoscitivas y competencias numéricas básicas que permitan a todos los estudiantes seguir aprendiendo.

En términos de estos objetivos se realizan actualmente las acciones correspondientes para lograr la calidad de la educación, un ejemplo de esto es la capacitación constante que están recibiendo los profesores de los ciclos escolares 1º. Y 2º y 5º. Y 6º. De la educación primaria para apropiarse de las técnicas pedagógicas para la enseñanza en un modelo de aprendizaje basado en competencias, así como el proceso de evaluación de los proyectos educativos dentro del currículo escolar según sea el caso. Lo cual debe manifestarse en sus planeaciones escolares y el desarrollo de su quehacer educativo para la evaluación del rendimiento escolar y retroalimentación continua de los procesos educativos dentro del aula.

#### **3.3.2.5.3. Programa estatal de educación del Estado de Tabasco**

Del programa sectorial de educación 2007-2012 a nivel nacional se desprende el programa de educación del Estado de Tabasco, en este documento de trabajo están contenidos los lineamientos de política a que habrá de ajustarse el quehacer del Sector Educativo, para dar cumplimiento a su misión de brindar un servicio de

calidad en todos sus tipos, niveles y modalidades, propiciando con ello la formación del capital humano, igualmente busca responder a las demandas sociales dadas a conocer por la ciudadanía a este sector a través de la consulta popular. A partir de los resultados obtenidos en la consulta popular se conformaron cuerpos técnicos multidisciplinarios para el diseño de este documento en base a una filosofía jurídica que sustenta su elaboración.

Por consiguiente se elaboro un diagnostico contextual socio demográfico del estado de Tabasco con una extensión territorial de 24,661 Km<sup>2</sup>. Y según los resultados definitivos del segundo conteo de población y vivienda 2005, residen en Tabasco 1 millón 989 969 personas.

En consecuencia la educación desempeña una función esencial para la vida de los individuos y de la sociedad. Por eso es necesario contar con sistema educativo que, además de procurar la equidad, igualdad de oportunidades y una formación de calidad, también impulse la cultura científica y tecnología.

En el caso particular de la Educación Primaria registra una demanda atendida de la población entre 6 y 12 años de edad en el ciclo escolar 2006-2007 de 296 mil 176 alumnos en 2 mil 134 escuelas, atendidos por 10 mil 10 docentes. De la

matrícula total, el 96.6% estudia en la modalidad general, el 2.7% en la intercultural bilingüe y el 0.7% en los cursos comunitarios.

Esta amplia cobertura de los servicios educativos en primaria, permite contar con la capacidad instalada para atender la demanda en todo el estado de Tabasco, asimismo tiene su misión, visión y valores:

**La misión** es ofrecer una educación de calidad con equidad, que se constituya en la columna vertebral de la transformación de Tabasco, y que forme ciudadanos competentes y responsables para consolidar una sociedad sana, creativa y orgullosa de si misma.

**La visión**, ser un sistema educativo con altos estándares de calidad que garantiza a la población igualdad de oportunidades, conocimientos pertinentes y competencias emprendedoras, para que se desempeñe con éxito en la economía global.

**Los valores:**

**Unidad:** Para hacer de la diversidad nuestra fuerza en la transformación de Tabasco.

**Honestidad:** Para el uso racional y la aplicación escrupulosa de los recursos públicos.

**Transparencia:** Para garantizar a la ciudadanía el acceso a la información gubernamental y la rendición de cuentas.

**Sensibilidad:** Para escuchar, entender, atender y resolver las demandas de todos los tabasqueños.

**Equidad:** Para brindar a todos las oportunidades de desarrollo, sin distinción alguna.

**Congruencia:** Para que la palabra empeñada se convierta en realidad.

**Eficiencia:** Para entregar resultados oportunos a las justas demandas de la sociedad.

**Lealtad:** Para ser fieles y sinceros en el desempeño de nuestro trabajo, y unir nuestros ideales a los de la institución.

**Responsabilidad:** para responder por nuestros actos, reconocer y hacernos cargo de sus consecuencias.

**Tolerancia:** Para reconocer el legítimo derecho de otros de ser distintos, respetar sus ideas, criterios y convicciones.

**Compromiso:** Para unir nuestro esfuerzo individual al esfuerzo de todos y alcanzar metas comunes.

**Cooperación:** Para estar siempre dispuestos a servir, a compartir, y para abrir espacios de trabajo en equipo para alcanzar metas comunes.

### **3.3.3. La educación primaria en Tabasco**

La educación en Tabasco requiere de un trabajo comprometido de los docentes en conjunto con los alumnos, padres de familia, autoridades educativas, medios de comunicación y sociedad para conformar un nuevo paradigma que permita el análisis y crítica constructiva del quehacer educativo ya que solo así se podrá alcanzar la calidad educativa propuesta en el plan estatal de desarrollo y en el sector educativo.

La nueva reforma integral curricular de la educación primaria puesta en marcha en el año 2009 en las escuelas primarias a nivel nacional, se refiere a una formación basada en competencias educativas que corresponden a la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes que se puedan demostrar a través de evidencias que puedan ser evaluadas.

La calidad educativa comprende el logro de estándares, objetivos y propósitos, programas educativos que incluyen contenidos pertinentes y significativos, que respondan la formación integral del alumno que los tiempos están requiriendo.

Objetivos estratégicos del Programa Estatal de Educación 2007-2012

**Calidad de la educación:** Contar con una educación de calidad que favorezca el desarrollo integral de las personas y el crecimiento económico de la entidad.

**Equidad e igualdad de oportunidades:** Asegurar la igualdad de oportunidades y equidad de los Servicios Educativos que garanticen a la población una inserción social plena.

**Sistema educativo eficiente:** Garantizar el desarrollo de un Sistema Educativo eficiente en la atención de las demandas de la sociedad.

Estos objetivos requieren del compromiso de todos los actores de la educación primaria básica pero, también de los que atienden a la educación de las primarias de educación indígena. Tema que abordaremos en el subtema siguiente. A continuación se presenta cuadro 4, donde se muestra la construcción de la educación a partir de la década de los 70's.

<b>La educación en el contexto mundial</b>		
<b>Filosofía educativa</b> <b>A partir de los años 70's</b>	Educación para la vida y durante la vida (UNESCO) Competencias cognitivas Actitudinales Procedimentales	
<b>La educación en México</b>	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Artículo 3º. Gratuita, laica y gratuita	
	Competencias para el aprendizaje (Aprender) Competencias para el manejo de la información (Hacer) Competencias para el manejo de situaciones (Ser) Competencias para las situaciones (Convivir)	
<b>Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica 1992</b>		
<b>Calidad Educativa. Rendimiento educativo</b> Los sistemas sociales se transforman por si solos y tienen conciencia de sus cambios creando su propia historia		
<b>Planes nacionales de educación</b>	<b>2001-2006</b> Rendimiento escolar Aprendizaje significativo <b>Responsabilidad colectiva</b>	
	<b>2007-2012</b> Logro educativo Capacitación Infraestructura Evaluación	
<b>Plan Estatal de Educación del Estado de Tabasco 2007-2012</b>		
<b>Diagnóstico</b>		
<b>Alumnos</b> 296 176	<b>Escuelas</b> 2 134	<b>Docentes</b> 10 010
<b>Sistema general</b> 96.6%	<b>Intercultural bilingüe</b> 2.7%	<b>Cursos comunitarios</b> 0.7%
<b>Misión</b> Educación de calidad Equidad Cobertura	<b>Visión</b> Alcanzar altos estándares de calidad	<b>Valores</b> Unidad, honestidad, transparencia, sensibilidad, equidad, congruencia, eficiencia, lealtad, responsabilidad, tolerancia, cooperación compromiso

**Cuadro 4. Construcción de la educación mundial y nacional. Elaboración propia**

### **3.3.4. El subsistema de educación indígena**

En el marco de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos<sup>23</sup>, el artículo 2º, establece:

“La Nación Mexicana es única e indivisible. La nación tiene una composición pluricultural sustentada originalmente en sus pueblos indígenas, que son aquellos que descienden de poblaciones que habitaban en el territorio actual al iniciarse la colonización y que conservan sus propias instituciones sociales, económicas, culturas y políticas, o parte de ellas. La conciencia de su identidad indígena deberá ser criterio fundamental para determinar a quiénes se aplican las disposiciones sobre pueblos indígenas. Son comunidades integrantes de un pueblo indígena aquellas que formen una unidad social, económica y cultural, asentada en un territorio y que reconocen autoridades propias de acuerdo con sus usos y costumbres. El derecho de los pueblos indígenas a la libre determinación se ejercerá en un marco constitucional de autonomía que asegure la unidad nacional. El reconocimiento de los pueblos y comunidades indígenas se hará en las constituciones y leyes de las entidades federativas, las que deberán tomar en cuenta, además de los principios generales establecidos

---

<sup>23</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

en los párrafos anteriores de este artículo, criterios etnolingüísticas y de asentamiento físico”.

Por lo anterior expuesto, la Secretaría de Educación Pública ofrece servicios educativos en sus diferentes niveles y modalidades un ejemplo de esto último es el Subsistema de Educación Indígena cuyo objetivo es fomentar acciones encaminadas a lograr que la población en edad de cursar la educación básica cuente con las posibilidades de satisfacer sus necesidades primordiales de aprendizaje, los alumnos de primaria disponen de sus libros de texto desde el primer día de clases. Al respecto, cabe puntualizar que en nuestra entidad existen comunidades indígenas de la etnia chontal, chol y tzeltal, asentados en ocho municipios del estado de Tabasco.

A las niñas y niños en edad escolar se les ofrece, además de una educación y orientación bicultural, los apoyos necesarios para su formación entre los que sobresalen material didáctico y libros de textos gratuitos en lengua chontal.

Hay que puntualizar que hay acciones compensatorias como los equipamientos tecnológicos, la construcción de infraestructura física entre otras. Lo anterior garantiza la oportunidad de acceso, permanencia y calidad educativa a la

población de las zonas rurales marginadas que presentan situaciones críticas de rezago.

Gracias a la operación de este subsistema, todos los alumnos de las escuelas indígenas reciben útiles escolares y se ofrece satisfactoriamente la educación primaria indígena en el Estado de Tabasco.

Pero, también hay que mencionar que a partir de la Ley de Derechos Lingüísticos de los Pueblos Indígenas se propone respetar y establecer que “El estado a través de sus tres órdenes de gobierno, federación, entidades federativas y municipios, en el ámbito de sus respectivas competencias, reconocerá, protegerá y promoverá la preservación, desarrollo y uso de las lenguas indígenas nacionales”.

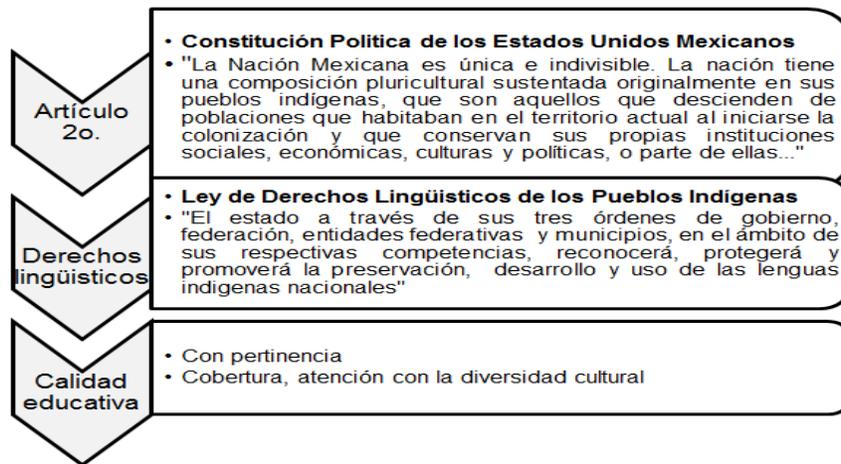
Con estas acciones las escuelas primarias indígenas deben procurar continuar con las lenguas, costumbres, culturas y tradiciones de las diferentes etnias que habitan nuestro territorio nacional.

### **3.3.5. La calidad en la escuela primaria indígena**

La escuela indígena pretende ofrecer el servicio educativo con pertinencia a un mayor número de alumnos que proceden de los diversos grupos indígenas que conforman la diversidad cultural tabasqueña. Por ello, los programas operativos tienden a responder a las necesidades particulares de los estudiantes, ofreciéndoles espacios educativos a sus expresiones culturales a través de un clima de convivencia que favorezca los aprendizajes en un contexto de respeto por las relaciones interculturales.

Entonces, se ha considerado el buen funcionamiento de los planteles y de los programas que en estos se ofrecen permitiéndoles a los alumnos una sólida formación basada en competencias educativas para continuar con sus estudios de educación secundaria.

En la figura 9 se muestra la filosofía legal del subsistema de educación indígena:



**Figura 9 Filosofía legal del subsistema de educación indígena. Elaboración propia embase al sustento legal de la educación indígena**

### **3.4. La organización: escuela primaria indígena “José Concepción Leyva”.**

El hecho social que se pretende estudiar en esta investigación se delimita a un centro escolar de nivel primaria indígena “José Concepción Leyva” con clave de centro de trabajo 27DPB0098D, ubicada en el poblado de Tapotzingo, Nacajuca; Tabasco, perteneciente a la Zona escolar no. 721 sector 01 del subsistema de Educación Primaria Indígena en Tabasco.

Actualmente, la educación primaria esta en un proceso de adaptación y aplicación a la nueva reforma curricular “El Plan de Estudios 2009”, dentro del marco de la

Reforma Integral de la Educación Básica<sup>24</sup> que atiende a 14 548 194 niños, con una eficiencia terminal en el nivel primaria de 9.8% (Fuente OCDE<sup>25</sup>). Es importante destacar que en este nivel se atiende a poblaciones heterogéneas por su cultura, ubicación geográfica, identidad y lengua materna de las diferentes poblaciones indígenas de México.

Los centros escolares del nivel primaria pertenecen estructuralmente a la Secretaría de Educación Pública responsable de dirigir, ampliar, coordinar, distribuir y diseñar las acciones y los servicios educativos, en suma hacer las gestiones necesarias para alcanzar los fines de la educación.

En el marco de la legalidad la educación básica esta normada por La Ley General de Educación, específicamente el artículo 3º. Constitucional que a la letra dice:

*“todo individuo tiene derecho a recibir educación, el Estado –Federación, Estados, Distrito Federal y Municipios-, impartirá educación preescolar, primaria y secundaria, la educación preescolar, primaria y la secundaria conforman la educación básica obligatoria”.*

---

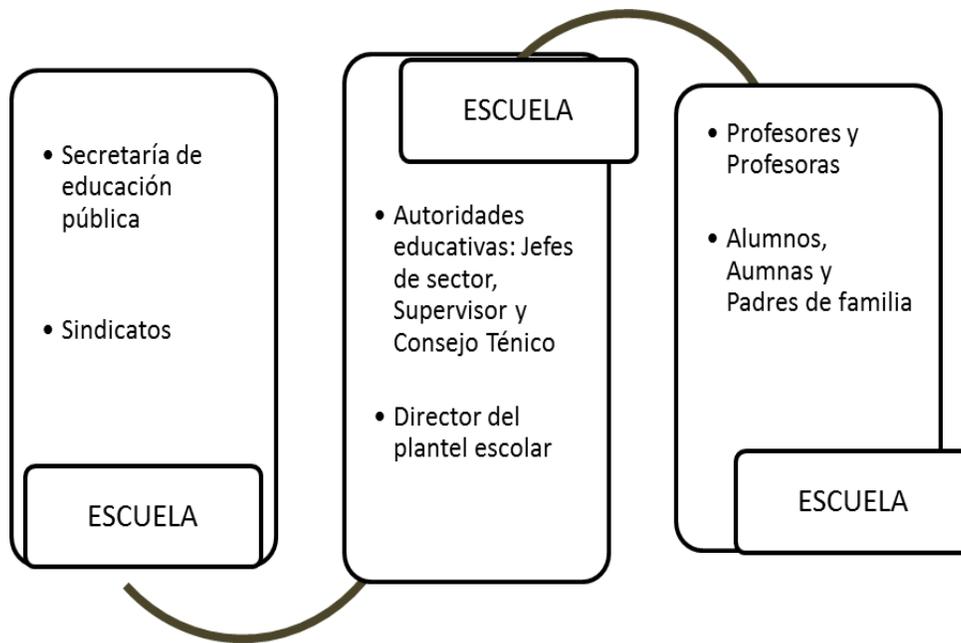
<sup>24</sup> La Secretaría de Educación Básica puso en marcha un programa de renovación curricular y pedagógica. La primera acción de ese programa renovador se dio en el año 2004 con la implementación del nuevo currículo de Educación Preescolar. Dos años después se publicó, se estableció la Reforma de la Educación Secundaria. En 2009 tocó el turno a la renovación del currículo de Primaria, así se complementó la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB). Estos tres cambios curriculares centran su atención en la adopción del modelo educativo basado en competencias.

<sup>25</sup> Organización para la cooperación y el desarrollo económico

Por esto, a lo largo de la historia a través de la educación institucionalizada filosóficamente se pretende la formación de un hombre integral para el logro de este objetivo se requiere de una organización. En los centros escolares de nivel primaria actualmente la gestión es establecer procesos decisorios que proporcionen las condiciones escolares, estructurales y organizacionales que hagan más eficiente el uso de recursos, que permitan responder de mejor manera a los retos, incorporen aspectos innovadores a la práctica educativa, generen e impulsen una cultura digital entre los actores.

En estos espacios educativos es donde conviven, divergen y emergen igualdades y desigualdades de los actores sociales de este ámbito parte fundamental de la vida de la sociedad mexicana. Los centros escolares están regulados por la moral, la ética y las buenas costumbres, pues de hecho representan el ejemplo de los valores que enaltecen a los individuos y que los identifican con el nacionalismo e identidad de su origen.

Estos actores sociales están representados en la siguiente figura 10 y en secuencia de interacción por sus funciones:



**Figura 10. Actores educativos. Elaboración propia**

En el centro escolar estos actores tienen funciones que tratamos de ejemplificar de forma sencilla a continuación:

- Las autoridades educativas encargadas de supervisar al centro escolar. Ellos constituyen las partes del motor que mueven a los centros escolares ubicados en infraestructuras educativas, para brindar los servicios educativos demandados por los ciudadanos y ciudadanas mexicanas.
- Los sindicatos representan los intereses laborales de los trabajadores del centro escolar, que laboran en conjunto con la SEP<sup>26</sup>.

<sup>26</sup> SEP. Secretaria de Educación Pública

- ✚ Director o directora ellos son los coordinadores de los recursos humanos y materiales con que cuenta el centro escolar, así como de las actividades de la gestión educativa y el ámbito pedagógico.
- ✚ Las profesoras y los profesores quienes tienen la responsabilidad de enseñar y de poner al alumno en contacto con el conocimiento y, además poseen habilidades que cruzan a todo conocimiento, debe ser mediador, creativo y flexible.
- ✚ Los alumnos y las alumnas son los que deben aprender conocimientos, habilidades y valores de los contenidos curriculares basados en competencias que implica un saber hacer (habilidades) con saber (conocimiento), así como la valoración de las consecuencias de ese hacer (valores y actitudes).
- ✚ Los padres de familia son los encargados de procurar y proveer de todo lo necesario a sus hijos para que asistan a la escuela así como brindar su apoyo al profesor en las tareas escolares.

Esta dinámica escolar consiste en llevar a cabo el proceso educativo, a través de la interacción<sup>27</sup> de los actores para todo ello se requiere de hacer las tareas de gestión educativa y pedagógica necesarias para alcanzar las metas propuestas en los planes educativos. El significado del quehacer educativo es la acción para el apoyo académico y pedagógico que a través del análisis, detección y propuestas de mejora del estudio de las problemáticas propias del medio contextual y que

---

<sup>27</sup> En la interacción los individuos son situados unos en relación con otros.

sirvan para el desarrollo de una administración eficiente<sup>28</sup> y eficaz<sup>29</sup> del centro escolar que no es la dimensión principal de la escuela pero que sirve de apoyo a la educación.

Por ello, la educación primaria para responder a los retos actuales debe de desarrollar una infinidad de relaciones que lleguen a estrategias educativas, para eso los actores durante este proceso interaccionaran constantemente obteniendo comportamientos aceptables y virtuosos para alcanzar la calidad educativa; claro que con la mejor intención.

Frente a estos antecedentes, el estudio de los centros escolares de nivel primaria desde los estudios organizacionales es pertinente para contribuir con la investigación científica que oriente los caminos de la educación hacia el alcance de la calidad educativa deseada por los educadores que son los que ponen en operación en el aula escolar la reforma integral de la educación. También es importante mencionar que la investigación en la Educación Básica desde la perspectiva de los estudios organizacionales es una construcción de aprendizaje significativo de los estudios de casos, precisamente por ser un punto de encuentro de disciplinas y de las diferentes posturas paradigmáticas para hacer

---

<sup>28</sup> optimización de los recursos utilizados para la obtención de los resultados

<sup>29</sup> contribución de los resultados obtenidos al cumplimiento de objetivos globales

investigación que contribuya a la generación de conocimiento dentro del estudio del fenómeno educativo.

Las organizaciones educativas se enfrentan como antes se mencionó a cambios curriculares que demandan la formación de un hombre en particular para el siglo XXI específicamente competente en conocimientos, habilidades y actitudes. Por lo tanto, en la gestión escolar de los centros escolares se busca tomar las decisiones<sup>30</sup> adecuadas para responder a las demandas educativas de la sociedad contemporánea.

Los centros escolares son diferentes entre sí por la diversidad social y cultural de sus contextos. Por otro lado, la diversidad en su tipología rural o urbana; de formación completa o unitaria; monolingüe o bilingüe; etc. Son características que hacen diferentes a las escuelas unas de otras aunque geográficamente estén separadas por una mínima distancia o por un ámbito socio-cultural.

---

<sup>30</sup> Una decisión es una elección consciente y racional, orientada a conseguir un objetivo, que se realiza entre diversas posibilidades de actuación (o alternativas). Antes de tomar una decisión deberemos calcular cual será el resultado de escoger una alternativa. En función de las consecuencias previsibles para cada alternativa se tomará la decisión.

En resumen, la realidad de las instituciones educativas puede ser visualizada como un *fenómeno* impreciso, indeterminado, incierto, flexible y diverso, en esencia, de alta complejidad y contingencia. Estas características le son proporcionadas por el *carácter* relacional de las instituciones educativas, en otras palabras, la complejidad de las instituciones educativas no viene dada por sus elementos, sino por la infinidad de sus relaciones, sean éstas entre los *miembros del colectivo escolar o entre éstos y los actores externos a las instituciones*.

En este contexto educativo es que se busca estudiar a la escuela primaria indígena para dimensionar la interacción social entre los diversos actores durante el proceso educativo tales como la aplicación: de las estrategias o nuevas propuestas pedagógicas propias del subsistema de educación indígena. Para el desarrollo de la vida cotidiana en este sentido se requiere de la toma de decisiones dentro de un marco las ya programadas y las no programadas durante un ciclo escolar.

Este subsistema de educación indígena que empezó en la década de los 70's del siglo pasado debido a las necesidades educativas regionales como el analfabetismo y la amplia brecha de la desigualdad social que en ese tiempo era aún más grande que ahora en el estado de Tabasco, en donde un sector de la población ubicada en la región de la Chontalpa hablan la lengua chontal (Municipio de Nacajuca, Tabasco).

Actualmente, los profesores del medio indígena son maestros bilingües para responder a las necesidades del contexto en el que se desenvuelven asumiendo también el papel de traductores o difusores de los derechos indígenas, quienes a través de la elaboración y difusión de materiales gráficos ayudan a combatir la discriminación de los grupos étnicos y sus respectivas etnias.

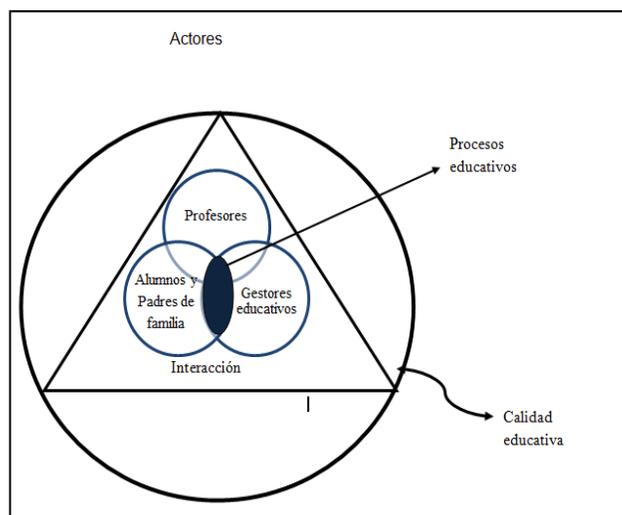
La población estudiantil recibe diariamente una hora de clases en su lengua materna chontal según la planeación del profesor, abarcando los contenidos de aprendizaje de las diversas asignaturas de los ciclos escolares con el fin de fomentar el uso y apreciación de los indigenismos.

Por esto, se busca comprender la multiplicidad de las interacciones en la vida cotidiana que se desarrolla entre los actores del centro escolar: directivos, profesores, población estudiantil y padres de familia y los actores externos como la coordinación de educación indígena, supervisión y sector escolar que dan origen a la dinámica escolar en su quehacer dentro de una cotidianidad con fines educativos y con grandes responsabilidades sociales durante el proceso de toma de decisiones que permitan a una organización tradicional educativa del medio indígena impartir una educación de calidad. Por lo tanto, se busca una educación de buena calidad comprometida con las demandas sociales

En resumidas cuentas las interacciones que se dan constantemente dentro del inmueble educativo de las instituciones educativas son el reflejo de las acciones hechas en el quehacer escolar desde las diferentes responsabilidades y espacios áulicos y administrativos.

El trabajo en los centros escolares es colectivo y colaborativo, los integrantes deben participar en mayor medida puesto que la autoridad no es unilateral ya que en la organización es más a la tendencia democrática por así decirlo, al someter las acciones que conducen el camino al consenso de la comunidad educativa y siguiendo la planeación de un ciclo escolar de acuerdo a sus tiempos y espacios de decisión.

La figura 11 muestra la interacción de los actores en la escuela primaria indígena.



**Figura 11. Escuela primaria indígena. Elaboración propia**

El estudio de las interacciones de los grupos en la dinámica de la organización se pretende realizar durante los procesos educativos en la vida institucional con el fin de tratar de comprender las actividades que se hacen para decidir a favor del rumbo adecuado para la organización escolar en el marco de la reforma curricular integral que permitan alcanzar la calidad educativa.

#### **3.4.1. Referencias contextuales**

La descripción del contexto geográfico, social, económico y cultural pretende ubicarnos en el espacio y el tiempo en que se desarrolla este estudio de caso sobre la tradición y la modernidad en una escuela primaria indígena en Tabasco, con raíces étnicas que conviven en la vida cotidiana en el centro escolar.

La riqueza de los antecedentes históricos que envuelven al estudio de caso nos llevan a la sensibilización de nuestro ser hasta el despertar de las emociones permitiéndonos adentrarnos a la investigación para comprender ¿Por qué es una escuela primaria indígena?, ¿Por qué hablan español y la lengua chontal? y ¿por qué tiene características propias de su vida diaria en su interacción con la comunidad y la familia?. Así como la práctica de tradiciones y costumbres con el fin de conservar su identidad cultural. Por ejemplo: la celebración de las fiestas patronales, la feria del pueblo, la música de los tamborileros y su gastronomía

representada por el pejelagarto que tipo de pescado pequeño que se puede degustar asado y en tamalitos envueltos en hoja de plátano.

La escuela se encuentra en el poblado de Tapotzingo ubicado en el municipio de Nacajuca que pertenece al estado de Tabasco. El estado cuenta con 17 municipios con una población total de 1 millón 989 969 habitantes<sup>31</sup>.

Los municipios del estado de Tabasco están agrupados en dos grandes regiones: **Grijalva y Usumacinta**, las cuales se dividen en cinco subregiones que integran a los municipios con los que comparten ciertas características geográficas. Ver cuadro 5.

<b>Regiones y extensión territorial</b>	<b>Subregiones</b>	<b>Capitales subregionales</b>	<b>Municipios</b>
<b>Grijalva</b> 12 069.34 km2.	Chontalpa	Comalcalco	Huimanguillo, Cárdenas, Comalcalco, Cunduacán y Paraíso
	Centro	Villahermosa	Centro, Jalpa y Nacajuca
	Sierra	Teapa	Tacotalpa, Teapa y Jalapa
<b>Usumacinta</b> 12 591.66 km2	Pantanos	Macuspana	Jonuta, Centla y Macuspana
	Ríos	Emiliano Zapata	Tenosique, Balancán y Emiliano Zapata

**Cuadro 5. Agrupación de los municipios del estado de Tabasco. FUENTE: Gobierno del Estado. Periódico oficial 5 406 del 29 de junio de 1994. Carta geográfica del estado de Tabasco, SEDESPA, 1997.**

<sup>31</sup> FUENTE: Censo de población y vivienda 2005, INEGI, México.

**La subregión de la Chontalpa.** Su nombre proviene del náhuatl **Chontalpan**, palabra que se deriva de chontalli, que quiere decir “extranjero o forastero”. La región está integrada por cinco municipios: Huimanguillo, Cárdenas, Comalcalco, Cunduacán y Paraíso. La ciudad de Comalcalco es su capital subregional.

La mayor parte del suelo de la subregión está formado por la Llanura Costera, su clima es cálido húmedo con abundantes lluvias de mozón. En esta región existen vestigios arqueológicos de la cultura olmeca en La Venta, Huimanguillo y de la cultura maya, en Comalcalco y Paraíso.

**La subregión del Centro.** Lleva este nombre por ser la más céntrica del estado. Los municipios que la integran son Centro, Nacajuca y Jalpa de Méndez. Su capital es la ciudad de Villahermosa, que también es la capital del estado de Tabasco. Es la subregión más poblada, debido a que sus diversas actividades económicas y políticas provocan un gran crecimiento y concentración demográfica. Su clima es cálido húmedo con abundantes lluvias en verano. Ver Figura 12.

En esta región es donde se encuentra el municipio de Nacajuca lugar en donde se ubica la escuela primaria indígena “José Concepción Leyva”, Nacajuca esta en Náhuatl, Naca xu-xu-ca significa “lugar de las caras pálidas o descoloridas”; su población es de 115 mil 066 habitantes; su territorio tiene 488.37 km<sup>2</sup>. Y pertenece a la Llanura Costera. Sus ríos más importantes son Nacajuca, González, San Cipriano, Naranja y Mango. Sus lagunas son Cantemoc, Bayasú, Julivá, Horizonte, Manguito y Tintalito. Produce maíz, frijol y cítricos; ganado bovino, porcino y aves. La pesca de bobo, robalo, pejelajarto y mojarra se realiza para el autoconsumo. El ramo de la industria tiene baja producción, sobresalen los talleres de artesanías hechas con caña y palmas, como abanicos, petates, sombreros, bolsas tejidas; elaboran también tiras bordadas y tambores, la mayoría de ellos se ubican en poblados indígenas chontales. En Saloya turísticamente se concentra la gastronomía estatal más típica y exquisita en lo que a pescado y marisco se refiere.

**La subregión de la Sierra.** Debe su nombre a que Teapa, Jalapa y Tacotalpa, municipios que la integran, se encuentran en la sierra tabasqueña, que se origina donde empiezan las sierras del Norte de Chiapas.

La región de la sierra tiene como capital a la ciudad de Teapa. Su superficie forma parte de las sierras del Norte de Chiapas, por lo que en ella encontramos las sierras Poaná, Madrigal y Tapijulapa, y cerros de cierta altura, entre los que

destacan el Madrigal y Tapijulapa, allí también se localizan las reservas naturales del Parque Estatal de la Sierra y las grutas del Coconá; además existen selvas en los límites con el estado de Chiapas; el resto de la región tiene pastizales y popales. Su clima es cálido húmedo con lluvias todo el año y sus principales ríos son de la Sierra, Teapa y Oxolotán.

**La subregión de los pantanos de Centla.** Recibe el nombre Pantanos porque en ella se encuentra la reserva natural de la Biosfera de los Pantanos de Centla, esta formada por los municipios de Centla, Macuspana y Jonuta. Su clima es cálido húmedo con abundantes lluvias de monzón. Su capital es la ciudad de Macuspana.

Casi todo su territorio forma parte de la Llanura Costera del Golfo Sur, donde se han identificado cerca de 260 especies vegetales, de ellas 79 son alimenticias, medicinales o se utilizan para la construcción como combustibles, cercos vivos y para artesanías; también existen especies animales cuyas poblaciones se encuentran en peligro de extinción, como el manatí el cocodrilo, la tortuga blanca, el halcón peregrino y la cigüeña jaribú.

**La subregión de los Ríos.** Lleva este nombre por el potencial hidrológico de sus ríos, pues el suelo de Emiliano Zapata, Balancán y Tenosique, municipios que la integran, son irrigados por el caudaloso río Usumacinta y sus afluentes. Su capital es la ciudad de Emiliano Zapata, su superficie está conformada por la Llanura Costera del Golfo Sur, con clima cálido húmedo con abundantes lluvias de monzón y en una mínima parte de Balancán su clima es cálido húmedo con lluvias en verano.

En Tenosique existen macizos montañosos de la Sierras Bajas del Petén guatemalteco; su clima es cálido húmedo con lluvias todo el año, allí se conserva la espesura de la selva y especies silvestres, como tucán, tepezcuintle y armadillo. En ninguno de los tres municipios de esta región se realizan actividades petroleras.

Existen en ella vestigios arqueológicos de la cultura **maya** en los municipios de Tenosique y Balancán, Tabasco



**Figura 12. Estado de Tabasco y ubicación del municipio de Nacajuca en el mapa. Fuente: Enciclopedia de los municipios de México**

En el estado existen **grupos indígenas tabasqueños** que a continuación se muestran en el cuadro 6 siguiente:

MUNICIPIO	ETNIA	No. LOCALIDADES	DE	POBLACIÓN INDÍGENA
Centla	Chontal	66		39 756
Centro	Chontal	16		37 231
Jonuta	Chontal	9		3 168
Macuspana	Chontal/Chol	59		71 586
Nacajuca	Chontal	34		28 328
Tacotalpa	Chol	42		28 411
Tenosique	Tzeltal/Chol	26		5 226

**Cuadro 6. Grupos indígenas tabasqueños. Fuente Instituto Nacional Indigenista**

Los grupos indígenas que viven en el estado de Tabasco se caracterizan por su forma de vestir, sus costumbres culturales y religiosas, pero sobre todo por una lengua propia que los distingue de las demás poblaciones. A continuación expondremos las raíces culturales de los mayas chontales.

#### **3.4.1.1. Etapas de desarrollo**

El desarrollo de la cultura maya se ha dividido en tres períodos culturales<sup>32</sup>: Ver Figura 13.

- Preclásico: del 1500 a. de C. al 200
- Clásico del 200 al 900
- Posclásico del 900 hasta la conquista española

En el periodo Preclásico se desarrollaron los grupos premayenses, con la presencia de agricultores que se estableció en los altos o Petén de Guatemala, región de tránsito para el comercio mesoamericano; estos crearon esculturas de

---

<sup>32</sup> Información obtenida del Libro de Historia y Geografía de Tabasco elaborado por García Payró, Olinda para el nivel Secundaria.

piedra, cerámica policroma y fachadas con figuras antropomorfas, artes con una fuerte influencia cultural olmeca.

La cultura maya se difundió entonces hacia Tabasco, Veracruz, Campeche, Quintana Roo, Yucatán, Honduras, Guatemala y El Salvador; el territorio mexicano sobresalieron las ciudades de Yaxchilán, Palenque, Bonampak, Uxmal, Chichén Itzá, Edzná y Tulum. En este periodo se da un gran desarrollo de la agricultura, cultivaron maíz, calabaza y frijol, con el paso del tiempo diversificaron su producción y surgieron cultivos comerciales como el cacao y el algodón.

Sus logros astronómicos, matemáticos, el sistema vigesimal, la cuenta larga, la escritura jeroglífica, la arquitectura, el arte pictórico, lapidario, la escultura y la cerámica fueron muy avanzados.

Los **mayas chontales** fundaron, en Tabasco, varios centros político-religiosos que se localizan en la cuenca del bajo Grijalva, como Comalcalco, el Bellote y el Tortuguero y en el bajo Usumacinta, Pomoná, Reforma, Santa Elena, Arenal, Jonuta y Balancán.

En el periodo posclásico en el siglo IX se caracteriza por una intensificación de contactos con otros pueblos, predomina el militarismo y la introducción de nuevos dioses; con la aparición de los toltecas, el poder político del área noreste de

Yucatán quedo en manos de la Liga de Mayapán, o la triple alianza, formada por Mayapán, Chichen Itzá y Uxmal; surge entonces en la península de Yucatan un nuevo estilo artístico resultante de la fusión de arte y estilo maya con los elementos culturales extranjeros. .

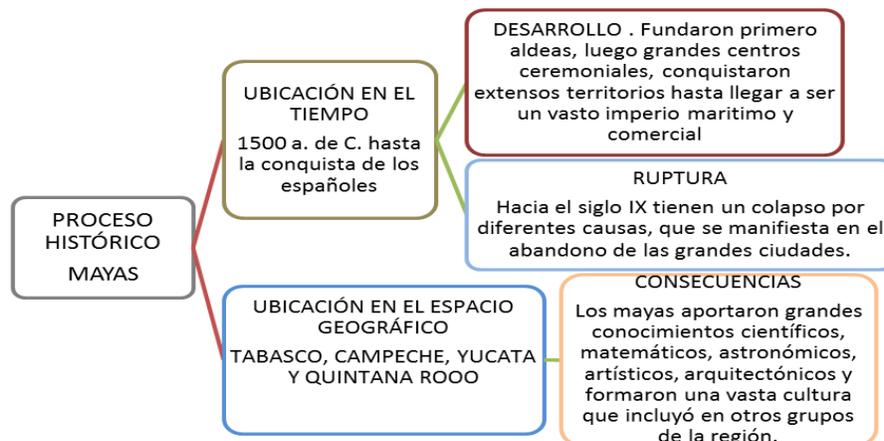
Los inmigrantes de las principales ciudades mayas chontales se establecieron en la llanura costera de Tabasco, desde el medio y bajo Usumacinta, la cuenca del rio San Pedro y San Pablo hasta la Chontalpa, donde proliferan los sitios en los cuales el ladrillo se empleó como material de construcción. Allende, el Pájaro, Jonuta y Comalcalco son claros vestigios de éstos. La total sumisión de esta región se logró hasta el año 900. Después de la guerra entre Mayapan y Uxmal, hacia 1441, el territorio de los señoríos chontales se separó de la dominación maya.

**La indumentaria maya-chontal** se pueden encontrar en estelas, grabados en relieve, estucos, ladrillos y cerámica, la cultura maya nos heredó un sin número de huellas que hoy los arqueólogos e investigadores estudian para reconstruir su vida antigua.

El territorio del estado de Tabasco antes de ser descubierto por los españoles, estaba poblado por maya-chontales, zoques, nahuas y ahualulcos. De ellos, el grupo chontal fue el que imprimió sus costumbres y dominó en casi toda la comarca a pesar de que no ocupó todo lo que ahora es el territorio tabasqueño.

Hacia el año 400 llegaron los toltecas y cerca del 900 los mexicas al territorio chontal, delimitado geográficamente, al oeste por el río Copilco, hoy arroyo el Tortuguero, al norte por el Golfo de México; al este, con los deltas de los ríos Usumacinta, San Pedro y San pablo y al sur con el río Mezcalapa.

La región chontal o de la Chontalpa estaba habitada por indígenas de habla chontal, se extendía de este a oeste por la mayor parte de la Llanura Costera del Estado de Tabasco, desde el río Copilco hasta la Laguna de términos en Campeche y de norte a sur desde la costa del Golfo de México, Boquiapa, Jalpa, en dirección a Jalapa, lagunas de Catazajá, sur de Tenosique hasta concluir en el norte de Chencan, Campeche.



**Figura 13. Desarrollo histórico de la cultura maya. Fuente: Libro de historia y geografía de Tabasco. Nivel Secundaria. Autor Profesora Olinda García Payró.**

Hasta aquí fue una breve exposición de los antecedentes prehispánicos del pueblo maya chontal. En el subtema siguiente se abordara el contexto en donde está ubicado el caso de estudio.

#### **3.4.1.2. El municipio de Nacajuca.**

El municipio de Nacajuca, Tabasco con una extensión territorial de 488.37 Km<sup>2</sup>; es donde se encuentra la Escuela “José Concepción Leyva”, la organización objeto de estudio. En el municipio la población es de: 115 mil 066 habitantes distribuidos en los lugares más poblados como son la Cabecera Municipal, el Fraccionamiento Pomoca, Fraccionamiento la Selva, Bosques de Saloya, Ejido el Cedro y la Ranchería Libertad.

Actualmente son 11mil 855 hablantes de lengua Indígena en el Municipio de Nacajuca distribuidos en las poblaciones de Guaytalpa, Tapotzingo, Tecoluta 2da. Sección. Mazateupa, Oxiacaque, Tecoluta 1<sup>a</sup>. Sección, San Simón, San Isidro 1<sup>a</sup>. Tucta, Olcuatitán y Guatacalca. Según la Fuente: INEGI 2010.

La etnia chontal es un grupo maya, cuyo nombre proviene del náhuatl y quiere decir, literalmente, extranjero. Los chontales de tabasco se encuentran principalmente en los municipios de: Nacajuca, Jalpa de Méndez, Centla, Centro y Macuspana.

Los mexicas llamaban chontales a todo aquel que no fuera como ellos, durante su expansión por la región que hoy conocemos como Tabasco y que ellos llamaban “Onohualco”.

Los chontales de Tabasco, se llaman así mismos “yoko yinikob” (hombres verdaderos) y “yoko ixikob” (mujeres verdaderas), pues hablan el “Yokot’an”, es decir, la “lengua verdadera”.

✚ **Las artesanías.** En el municipio de Nacajuca se elaboran principalmente en las comunidades indígenas chontales de Tapotzingo, Arroyo, Tecoluta, Tucta, Mazateupa y Taxco: petates, sombreros, abanicos, escobas, canastos, cortinas, gorras, bolsos de mano, tiras bordadas, adornos diversos de guano y joloche pintado, máscaras de madera, cayucos en miniatura, así como también objetos de cerámica y barro, flautas y tambores de diversos tamaños. De las artesanías que podemos destacar están las famosas cintas o tiras bordadas, hechas por las manos mágicas

de cada uno de sus artesanos con aguja, canevá e hilos de colores vivos y brillantes que se encargan de imprimir el espíritu de sus mujeres con flores alegres propias de su entorno, tales como el guayacán, el macuillis, el framboyán y tulipanes. El bordado es realizado en “punto de lomillo” engalanado. También las “bandas bordadas” que son colocadas tradicionalmente a cada una de las embajadoras de los 17 municipios en la Feria Tabasco, que se realiza cada año y que las distingue como representantes de sus respectivos municipios en el certamen “Flor Tabasco”.

- ✚ **La Gastronomía.** El pejelagarto asado es la comida típica de la cocina nacajuquense. El Uliche<sup>33</sup> de pavo es un plato tradicional en el día de muertos.
- ✚ Los dulces típicos como son el panal de rosa y conservas de coco, papaya, limón real, cocoyol, nance, mango, de ciruela, grosella, camote, sandía, piña con coco.
- ✚ Las bebidas son el pozol frío, chorote que es una mezcla de maíz con cacao, chocolate caliente, pinol y polvillo de maíz, agua de matalí, limón naranja y guanábana
- ✚ **Festividades.** La Fiesta de la Virgen del Carmen celebrada en la Ranchería Arroyo y en el poblado Tapotzingo del 13 a 16 de julio. Y la feria municipal celebrada en la ciudad de Nacajuca del 26 de agosto al 1 de septiembre.
- ✚ **Los camellones chontales.** Son formas ancestrales de cultivar la tierra sobre el agua tipo “chinampas”, en los pueblos chontales del municipio, es

---

<sup>33</sup> Uliche. En lengua maya chontal significa mole.

posible visitar los camellones chontales y conocer la forma en que este grupo indígena los cultiva, en la zona también existe la posibilidad de degustar comida sabrosa típica del municipio.

✚ **Corredor gastronómico “Bijhi Yokot’an”.** Es el corredor gastronómico más famoso del estado, se localiza sobre la carretera estatal Villahermosa, Nacajuca, donde se encuentran una infinidad de restaurantes que ofrecen comida típica tabasqueña, sobre todo a base de pescados y mariscos.

✚ **Iglesia de San Antonio de Padua.** Ubicada en la ciudad de Nacajuca, es el templo religioso más importante del municipio, de estilo ecléctico, fue construido de cantera que le da un hermoso toque. Se encuentra localizada frente al parque principal de la ciudad.

✚ **Comunicaciones.** El municipio de Nacajuca es atravesado por dos carreteras estatales: La carretera estatal Villahermosa-Comalcalco, que comunica al municipio con la ciudad de Villahermosa y los municipios de Jalpa de Méndez, Comalcalco y Paraíso; y la carretera estatal Nacajuca-Cunduacán, que comunica a la ciudad con el municipio de Cunduacán. También cruzan el municipio, varias carreteras pavimentadas de jurisdicción estatal y municipal, que comunican a la cabecera municipal con los diversos poblados y rancherías del municipio.

✚ **La Orografía.** Este municipio es de relieve completamente bajo, careciendo de elevación alguna, ésta característica hace que el municipio sea uno de los que tienen mayor superficie inundable en el Estado tiene una altitud de 10 metros sobre el nivel del mar.

✚ **La Hidrografía.** Los ríos de mayor importancia son Nacajuca, González, Calzada, San Cipriano, Naranjo, Jahuactal y Mango. Las lagunas mas importantes son Basayú, Juliya, Pucté, Madrigal, Palma, Horizonte, San Francisco, Bush, Manguito, Tintalito.

✚ **Clima.** Húmedo, cálido y lluvioso

✚ **Flora y Fauna.** Abundante flora y una fauna de lagunas y ríos y sabana.

✚ **Tamborileros.** De la unión de la flauta y tambores nació la tradicional música indígena, interpretada por los grupos de tamborileros de Tabasco, conjuntos musicales autóctonos típicos del estado, conformado por un número indefinido de integrantes, los *cuales ejecutan dos tipos de instrumento de viento: flauta de carrizo y uno de percusión: tambores hechos de madera de cedro, con parche de piel de venado sujetado con bastidor de bejuco y tensado con henequén originalmente, el cual se ha transformado y modificado en algunas regiones del estado. Los orígenes de los tamborileros, son en la época de la conquista española, cuando como esclavos llegaron a Tabasco personas de raza africana los cuales trajeron con ellos, sus costumbres y danzas interpretadas al sonido del tambor, en la región chontal y principalmente en el municipio de Nacajuca, ya existía la flauta de carrizo o pito como también se le conoce, pero era acompañado con instrumentos de percusión, como el tunkul un tronco hueco el cual se golpea con baquetas, conchas de tortuga. Las melodías que son interpretadas por los tamborileros de tabasco van desde las danzas tradicionales tabasqueñas, los sones, música tropical, salsa, cumbia y desde luego, el zapateo que es el baile tradicional de Tabasco.*

Por ejemplo, hay dos canciones que representan simbólicamente al pueblo de las carnes pálidas que son el Himno nacional traducido al chontal y la canción popular de Nacajuca.

### Fragmento del Himno Nacional Mexicano en Chontal

<p><b>Himno Nacional Mexicano en el chontal de Tabasco</b></p> <p><b>C'ay Tuba Cä Noj Cabla</b></p> <p><b>Coro</b>  Ajcäbnajob cola tä jo'yanla,  Ch'ä a tz'ombala läcä ta'  pechquemla;  U xe u nicän uba entero u pancab  Uc'a ni ruido u chen noj cañon.  U xe u nicän uba entero u pancab  Uc'a ni ruido u chen noj cañon.</p>	<p>Cä noj cab jele a pam t'oc nichte'ba,  Ajc'äncan ta Dios yo que ajnic  ch'ijcabetla;  A paqu'in c'ajti'can ixta tä cielo,  Dios u tz'ibi que utic ca' jini.</p> <p>Machca mach yo u chänenet y ticba,  U yolin u chen manda cä noj cabla,  C'ajti'inla cache' Dios chich u  yäc'bonla  Que cä ch'ocobla ajnic de solda'o;  Que cä ch'ocobla ajnic de solda'o.</p>
--	--

Fuente: Instituto Lingüístico de Verano, A.C. 2008

### Canción de Nacajuca

**Autor José del Rivero Azcuaga**

De Nacajuca me llegó frijol

Desde Jalapa me llegó panela

De Nacajuca me llegó frijol

Desde Jalapa me llegó panela

De Macuspana me mandaron

Queso

Y de Zapata mucha panetela

De Macuspana me mandaron

Queso

Y de Zapata mucha panetela

Pásame el chontal porque el calor me mata

Dame mi chorote y guíndame la hamaca

Pásame el chontal porque el calor me mata

Dame mi chorote y guíndame la hamaca

De Huimanguillo me llegó tabaco

De Teapa hermosa me llegó Roatán

De Huimanguillo me llegó tabaco

De Teapa hermosa me llegó Roatán

De Tenosique manden lo que quieran

Y una morena desde Balancán

De Tenosique manden lo que quieran

Y una morena desde Balancán

Pásame el chontal porque el calor me mata

Dame mi chorote y guíndame la hamaca.

### **3.4.2. Antecedentes históricos de la escuela primaria indígena “José Concepción Leyva”.**

Fue fundada en la década de los 40 por maestros rurales monolingües (español) de primaria general por lo que existía un alto índice de analfabetismo, porque no existía una buena comunicación entre maestros y alumnos toda vez que la comunidad escolar era monolingüe chontal.

Pero en el año de 1973, en este mismo centro de trabajo comenzaron a trabajar maestros monolingües y maestros bilingües (español y chontal) pero en el año de 1977 a nivel estatal se realiza la separación de escuelas primarias bilingües y primarias generales y entonces el personal es ubicado de acuerdo a su sistema al que pertenece; desde ese momento la comunidad acepto a la educación indígena por sus labores extraescolares en beneficio de los mismos educandos y su presencia dentro de la comunidad semanalmente pero sobre todo porque hablaban la lengua materna chontal.

“Navegar contra la corriente como le decía con los maestros de primaria general pero, también era importante el que estaba enfrente el que era coordinador de primaria indígena, no es que ustedes tienen que hacer algo novedoso para que la gente le tome en cuenta y fíjese que semaneabamos. En las comunidades donde no hay luz, donde hay mucho mosquito, donde

teníamos que irnos a caballo o por el río era algo pesado pero ni modo, estábamos convencidos que teníamos que hacer nuestro trabajo. Ahí trabajábamos las cinco horas y aparte por las tardes de tres o cuatro de la tarde en adelante era trabajar con los padres o las madres de familia alfabetizándola o haciendo hortalizas o deportes con los jóvenes o hacíamos obras sociales por las tardes, bailábamos con los muchachos, sudábamos con los muchachos las muchachas y eso nos ayudó muchísimo cuando **la gente se dio cuenta que nosotros hacíamos todo ese tipo de trabajo fuimos muy aceptados, usted sabe que cuando la gente le ve en algo positivo no es necesario tantas palabras sino son los hechos** y que paso, prefirieron aceptar primaria: el sistema indígena y que se retirará primaria general". (Entrevista 1: Directora de la escuela)

La escuela está concebida como una organización social para servir según las necesidades del contexto en el que está inmersa y, en donde sus educadores deben contar no sólo con el saber pedagógico sino también con el saber docente para poder entenderse con los individuos a los que pretende servir.

En aquellos tiempos la escuela estaba situada a orillas del río Nacajuca-Tecoluta y la carretera del mismo nombre, posteriormente cambió de domicilio en el año de 1987 a 400 mts. Al norte de la comunidad con una nueva estructura de 8 aulas y anexos, suficiente espacio para las diferentes actividades extraescolares. En la actualidad cuenta con 11 aulas y una más para la red Edusat y red escolar; 11 docentes, 1 director, 2 intendentes, 235 alumnos y 123 de los mismos beneficiados con beca de oportunidad, 145 padres de familia y una población general en la comunidad de Tapotzingo de 2 mil 923 habitantes.

Esta comunidad indígena cuenta con los servicios de un centro de salud, red eléctrica, red telefónica, servicio de agua potable, un centro preescolar bilingüe, dos primarias bilingües, un colegio de bachiller, una delegación municipal, dos templos católicos, tres templos evangélicos, un cementerio y medios de transporte. Con todos estos servicios la comunidad se va desarrollando en su cultura, en lo social y lo económico cotidianamente.

### **3.4.3. Misión y visión**

Con la mejora continua de la educación básica los planteles educativos de nivel primaria desarrollaron su razón de ser en el presente y hasta donde quieren llegar en el futuro, plasmándolas en la misión y visión de la escuela.

La escuela primaria indígena “José Concepción Leyva” en cumplimiento de esto desarrollo su misión y visión, presentadas a continuación:

**La misión.** Con el compromiso del director, docentes y padres de familia que todos los alumnos al término de su educación primaria, logren desarrollar todas sus habilidades intelectuales, como: la lectura, la escritura, la expresión oral y escrita en ambas lenguas (chontal y español), así como la aplicación de las

matemáticas en su quehacer cotidiano y sea capaz de analizar y comprender los fenómenos naturales, conociendo también sus derechos y deberes y la practica de valores, desarrollando actitudes propicias para el aprecio de las artes y del ejercicio físico.

**La Visión.** Que todos los maestros, padres de familia y comunidad en general sean capaces de ampliar los espacios de convivencia humana a través de una educación que asegure el respeto a la dignidad de las personas, la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad sustentando los ideales de fraternidad e igualdad evitando los privilegios de razas, sectas y de grupos, el amor a la patria y la conciencia de solidaridad internacional; que nuestros alumnos sean críticos, analíticos creativos para su desarrollo personal dentro de su comunidad, sin dejar desapercibido los avances tecnológicos de la actualidad.

#### **3.4.4. Escuela de calidad 2004-2005 “José Concepción Leyva”.**

Las escuelas de calidad son un proyecto que provee a las escuelas primarias de recursos económicos para mejorar el espacio físico: bienes muebles e inmuebles esto es con el fin de coadyuvar a alcanzar la calidad educativa. En el año 2004-2005 la escuela primaria indígena José Concepción Leyva estuvo en el proyecto de escuelas de calidad, a través de este la escuela mejoró sus instalaciones

adquiriendo pizarrones blancos, vitropiso, computadoras, materiales didácticos con el fin de mejorar los servicios educativos que la escuela ofrece. Todo este proceso requiere del trabajo y concentración de los directivos y personal docente de la escuela, así como de la supervisión de los padres de familia en el sentido de ser ellos los jueces de las modificaciones a la infraestructura escolar por medio de la inversión económica que proporcionó la Secretaria de Educación del Estado, en este sentido se dijo en entrevista:

“La escuela de calidad eso aparte, eso te dan un porcentaje para el mantenimiento de la escuela que ***si te falta una ventana o le falta una puerta es un porcentaje, otro porcentaje es para lo pedagógico... lo pedagógico es para recibir cursos y talleres que usted pueda pagar y la otra parte es para material didáctico, se divide en tres ámbitos.*** Por ejemplo, te dieron 50,000 pesos pues son para la escuela pues no es así, son otras cosas que se manejan y son muy estrictos porque ahí tienes que entregar factura y todo, los cursos si lo abalan y es aceptado y el que lo va a impartir está dentro del catálogo de escuelas de calidad sino no”. (Entrevista 1: Directora de la escuela).

En base a lo anterior es importante mencionar que el objetivo de la calidad educativa propuesta en el plan nacional de educación 2007-2012 es elevar la calidad de la educación, para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mejor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional. Entonces, para alcanzar este objetivo se debe capacitar al profesor en los programas de estudio, sus contenidos y su enfoque pedagógico. También la infraestructura debe modernizarse y estar en

mantenimiento y por último, lograr la articulación de los tres niveles educativos: preescolar, primaria y secundaria.

Además, la escuela primaria indígena tiene el objetivo de impartir una hora diaria en todos los grados en la expresión oral y escrita de la lengua chontal para esto la Secretaria de Educación Pública edita libros en lenguas indígenas con el fin de mantenerlas vivas a través de su enseñanza práctica. Los maestros del plantel educativo José Concepción Leyva son bilingües es decir, hablan el español y su lengua materna chontal. La profesionalización de los maestros del medio indígena está a cargo de la Universidad Pedagógica Nacional.

#### **3.4.5. Certificación de la escuela José Concepción Leyva en el año 2005.**

La escuela primaria indígena fue certificada bajo la norma ISO: 9001-2000 durante el ciclo escolar 2005-2006. En la certificación de la gestión de la calidad en los procesos de control del sistema de gestión, innovación, planeación y evaluación, gestión de los servicios de docencia en educación básica, media superior y superior, gestión de los servicios de vinculación gestión de los recursos humanos, financieros, físicos y su procedimiento.

La certificación de la escuela primaria se basa principalmente en alcanzar el rendimiento escolar del alumnado más no de los espacios físicos en palabras de la directora de la escuela:

“Porque aparte de eso la escuela está certificada por ISO 9001-2000. Esa ya está certificada, estamos en la recertificación que estamos atorados por ahí no hemos logrado conformar bien la recertificación pero estamos en eso ya la escuela está **certificada. Entonces, certificación de la calidad educativa. Entonces, que pasa ahí se manejan procesos.** Por ejemplo, de planeación, de reunión de padres de familia, de inscripción hay como **ocho procesos todos esos tienen cada uno una especie de comisiones** en el de reunión de padres de familia es el que se va encargar de invitar cómo se va hacer, a qué hora se va hacer conjuntamente con el director en este caso sería yo; entonces, se ve la necesidad porque a lo mejor en donde tuvimos **la reunión de consejo técnico vimos que el aprovechamiento está mal o hay demasiada inasistencia dice él de proceso.** Por ejemplo, él que lleva gráfica, maestra hay muchísimas faltas, o el que lleva tal grado maestra tengo problemas con estos alumnos necesitan educación especial o bueno viceversa **para eso se hace el consejo cuales son los problemas que existen en temas pedagógicos. Entonces, que hacen se determina en consejo técnico** o es necesario hacerla grupal donde hay más problemas o ese problema atañe a todos los grupos, si está afectando todos los grupos que es necesario una reunión general se determina que es lo que va a pasar, si es por grado o es general, si es por grado entonces, se hace la invitación nada más para el grado donde ya está más concentrado el problema pero, si es general que todos los grupos tienen la misma situación, entonces, ya se hace la general damos el visto bueno tanto yo y él responsable de reuniones de padres de familia y se envían las invitaciones a todos los padres de familia con fecha y hora, así lo manejamos”. (Entrevista 1: Directora de la escuela)

Es importante mencionar que en la certificación no se reciben recursos económicos lo más importante es que los niños adquieran los conocimientos que deben tener según los ciclos escolares que forman la educación primaria.

Los procedimientos para alcanzar estos propósitos están distribuidos en procesos y cada profesor de la escuela se hace responsable de uno de ellos. Los procesos son:

- ✚ Inscripción y reinscripción,
- ✚ Consejo técnico,
- ✚ Planeación,
- ✚ Reunión de padres de familia,
- ✚ Inducción de alumnos y docentes,
- ✚ Evaluación diagnóstica,
- ✚ Evaluación bimestral,
- ✚ Acreditación y certificación, y
- ✚ por último, la organización del ciclo escolar.

Las responsabilidades de cada uno de los profesores que se encargan de algún proceso son:

- ✚ Revisar a intervalos definidos el sistema de calidad.
- ✚ Enfocar energía en la aportación de ideas para solucionar problemas.
- ✚ Cumplir con las responsabilidades definidas en el plan de actividades.
- ✚ Docentes, comprometerse para alcanzar los objetivos.
- ✚ Identificar áreas de oportunidad.
- ✚ Asegurar que los procedimientos sean entendidos y mantenidos.

Es un hecho la certificación de la escuela en sus procesos de gestión, ya que como dice la directora del plantel educativo la calidad se busca, pero, constantemente:

“Presuntamente es lo que yo le decía que **es la única escuela que esta certificada de educación indígena** y aquí en Nacajuca hay otra escuela que es la Concha, pero, es primaria general que también certificó. También es la única en el municipio que está certificada y somos dos en total por eso se confundían porque dice José Concha y aquí es José Concepción Leyva, así es, por eso le dijo pues. **Esa es la chamba que estamos haciendo nos faltan muchísimas cosas pero le hacemos la lucha...es lo único.** Pero, le hacemos hasta donde es posible y hasta donde consideramos **porque tampoco se logra la excelencia**, no se logra aunque uno quisiera. Sería... No se... desde mi punto de vista... **pero para mí no se logra la excelencia no hay la excelencia aunque uno quisiera, ni en nosotros mismos no podemos decir que somos excelentes.** Porque tristemente, es decir, es lo máximo ya ahí término, ya no hay más, porque francamente no se puede jamás se va acabar lo que tú sabes a lo mejor que mañana ya hay otra mucho mejor que la tuya no se puede y esas cosas que uno observa y ve no se logra la excelencia. Si se logra hasta donde se tiene las

posibilidades de alcanzarla, pero la excelencia para mi no se puede, que si existe la palabra excelencia; pero, para mi esta difícil sinceramente. Pues, **la calidad posiblemente si, posiblemente la calidad**. Pero excelencia es un término más amplio más concreto como dice hasta aquí se terminó, no y no se puede y, la calidad no porque uno con el tiempo va mejorando... Mejorando y va obteniendo la calidad para mi ese es mi punto muy personal y, lo demás, pues cada quien tiene su punto de vista. Y entonces, son cosas que yo le decía la verdad aquí trabajamos dentro lo que esta dentro de mis posibilidades hace como dos años viendo esta situación también... (Entrevista 1: Directora de la escuela)".

Los referentes de excelencia y calidad se consideran parte de la chamba en la escuela primaria, dándole prioridad a la calidad como el trabajo, en un esfuerzo constante para la mejora y seguir siempre en la mejora de la escuela dentro de sus posibilidades.

#### **3.4.6. Características de la organización de la escuela primaria indígena**

La escuela primaria indígena, es una escuela de organización completa porque hay un persona para cada función, por ejemplo hay escuelas multigrado ubicadas en zonas escolares rurales en las cuales el profesor de grupo es el director y hasta él se encarga de la limpieza, todo este trabajo implica una tarea ardua para quien la realiza.

En la escuela primaria indígena José Concepción Leyva, se atienden a 235 alumnos distribuidos de primero a sexto grado en el ciclo escolar 2010-2011.

✚ 109 niños y

✚ 126 niñas

Para atender al alumnado se cuenta con:

✚ 1 director,

✚ 11 profesores frente a grupo,

✚ 2 personas para apoyo a la educación,

✚ 1 maestra de educación especial y

✚ 1 profesor de educación física.

La escuela primaria se llama “nada mas **escuela primaria bilingüe** así nos llamamos, porque así está el título Escuela Primaria Bilingüe, porque, tanto se habla el español y el chontal”. (Entrevista 1: Directora de la Escuela).

### 3.5. La escuela y sus instalaciones físicas

La escuela está formada por programas educativos oficiales, documentos, registros, reglamentos escolares y por su infraestructura o espacio físico para desarrollar sus actividades educativas, físicas y recreativas.

- ✚ Aulas
- ✚ Dirección
- ✚ Canchas de futbol y basquetbol
- ✚ Aula de educación especial
- ✚ Biblioteca
- ✚ Teatro
- ✚ Cocina para desayunos escolares
- ✚ Áreas verdes y pasillos
- ✚ Bodega, y
- ✚ Sanitarios

La infraestructura de la escuela es un elemento para ser una escuela de formación completa, aunque la escuela cuenta con todos estos espacios físicos, es un lugar con un equipamiento necesario y sencillo, pero, que a simple vista la escuela

esta en condiciones de recibir mantenimiento debido a esto la comunidad escolar<sup>34</sup> emprende acciones pertinentes para lograr este fin:

“Ah! esa es la situación que se toma bueno pues gracias a dios **la escuela no la hacen las cuatro paredes somos nosotros** está mal. Si andamos peleando, por decir, ese día a rastras pero lo trajimos (al presidente municipal) pero ese viernes o jueves parece verdad... Jueves.

Miércoles, pues el viernes nos fuimos a la quinta (la quinta del gobernador del estado, donde vive) salimos de aquí a las cuatro de la mañana... es que tenemos que ver esa situación llevamos años luchando esto ya es una gotera, ya hasta me dan ganas de irme pero vuelvo a analizar me voy a retirar quizás cuando ya esté todo bien, entonces, ya puedo irme a la hora que quiera”.  
(Entrevista 1: Directora de la escuela).

Pero, para determinar hacer algo se reúnen para decidir hacer las acciones consideradas pertinentes. Retomando las palabras de la directora del plantel escolar “la escuela no la hacen las cuatro paredes somos nosotros”. La escuela tiene vida por los actores educativos: el docente, el director y el alumnado-padres de familia. La vida escolar cotidiana bajo circunstancias que sólo en ese espacio y tiempo suceden se va construyendo conocimientos, sentimientos y sueños constantemente:

---

<sup>34</sup> En este sentido nos referimos a comunidad escolar a la directora de la escuela, profesores y padres de familia.

“Porque en una reunión le comentábamos a toda la gente con el comité de padres de la asociación de padres de familia de que como le íbamos a hacer con esto, le pintamos (las paredes) con la aclaración que no va a quedar bien porque eso ya lo hemos hecho y se ve mal porque se vuelve a levantar a los cinco o seis días de haberla pintado esto no funciona, entonces se tomo el acuerdo porque no tomamos acciones... acciones que realmente pues un poco más drásticas.

Porque ya de la otra manera que nosotros lo hacíamos íbamos a instituciones, íbamos a gobernación, íbamos a secretaria, íbamos a ITIFI (es una organización que se encarga de la construcción y mantenimiento de las escuelas) a meter documentos y jamás durante tres años no nos habían hecho caso. Entonces, que acción tomaríamos más drástica. Entonces, unos dicen pues vámonos a la quinta.

***Todos nos pusimos de acuerdo, la única acción que podría funcionar”.***

(Entrevista 9: Directora de la escuela. Registro 17).

Después de estas acciones repetidas en varias ocasiones y en las que todos deciden, han sido escuchadas, por ello el 27 de septiembre de 2011 empezaron las remodelaciones de la escuela primaria.

***“Es reconstrucción y remodelación ¿Por qué?, porque aquí está todo lo que es la impermeabilización para las doce aulas, la dirección y lo que es una bodega que tenemos aquí alado y, aparte de eso los baños también van a quedar en perfectas condiciones funcionando el agua y todo eso esto va a quedar bien”.*** (Entrevista 9: Directora de la escuela Registro 17).

Por la presión social del contingente representativo de la escuela, escucharon a las autoridades y padres de familia de la misma en las oficinas de la organización

encarga de la construcción, remodelación y mantenimiento de los planteles públicos oficiales de la Secretaría de Educación Pública. En consecuencia destinaron recursos económicos para su reconstrucción y remodelación, con el fin de beneficiar a la comunidad educativa del plantel escolar ofreciéndoles instalaciones físicas dignas y funcionales.

### **3.6. Tradición y modernidad organizacional en la escuela primaria indígena.**

La tradición y la modernidad son elementos que se hacen presentes en la escuela primaria indígena en donde la característica principal de este tipo de organizaciones es transmitir de generación en generación el legado de sus antepasados en este caso los mayas chontales y que la distingue de otras organizaciones educativas públicas y privadas. Estas características se manifiestan en su quehacer escolar cotidiano, en los aspectos:

#### **Aspectos de la modernidad**

- ✚ Misión
- ✚ Visión
- ✚ Toma de decisiones
- ✚ Plan de estudios 2009

#### **Aspectos de la tradición**

- ✚ Familia
- ✚ Cultura
- ✚ Lengua materna
- ✚ Costumbres.

Primero debemos entender la intención que en este trabajo le damos a estos dos conceptos: *Tradición y modernidad*, porque nos llevan a pensar que conviven en un espacio organizacional escolar a través de la modernización educativa de la reforma integral de la educación básica, que busca enseñar contenidos de aprendizaje, pero, respetando la identidad étnica de los pueblos indígenas en la práctica de sus tradiciones, costumbres y todo su legado cultural heredado.

La información de la investigación se reunió durante el trabajo de campo en la escuela primaria indígena José Concepción Leyva, ubicada en el municipio de Nacajuca, Tabasco a través de las entrevistas que se realizaron a los actores sociales que laboran en la escuela y los cuales fueron seleccionados de acuerdo a las necesidades de la investigación y de lo que se deseaba comprender durante la interacción de los actores en el proceso de la toma de decisiones para la adaptación y aplicación de un nuevo programa educativo en el nivel primaria, con el fin de atender a los educandos de este nivel bajo un modelo de competencias educativas que les permitan aprender y movilizar su saber hacia la resolución de problemas de su vida cotidiana y durante la vida misma, es decir, una educación demandada por la sociedad de nuestros tiempos.

Al referirnos a un estudio en la escuela primaria indígena y ubicada en una comunidad que esta aproximadamente a 40 minutos de Villahermosa, capital del estado de Tabasco; pero, sobre todo que una de las características que la

distinguen como indígena es que en ella se procura la enseñanza y conservación de la lengua chontal. Entonces, “desde primero a sexto nada que si tenemos nuestro material que es anexo a la lengua indígena”. (Entrevista 1: Directora de la escuela)

Por lo tanto, como vemos estas características de la escuela primaria indígena nos lleva a intentar caracterizar que en ella conviven dos aspectos que son la modernidad y la tradición.

En primer lugar la *modernización educativa* la podemos comprender como un proceso de aplicación y adaptación de un nuevo programa de educación primaria articulado en dos direcciones con el nivel preescolar y con el nivel secundaria, con la finalidad de que la educación tenga un seguimiento y modelo para que los niños y niñas mexicanos adquieran conocimientos acordes a la filosofía actual de formación educativa.

Este modelo educativo se analiza en términos de la visión, misión, toma de decisiones, y aplicación del mismo programa, elementos que conforman el discurso de la modernidad educativa para atender la demanda educativa en términos de los diagnósticos realizados para el diseño del plan sectorial de

educación 2007-2012 de Tabasco, que permitió establecer los lineamientos y objetivos que se esperan alcanzar para tener una educación de calidad.

Esta propuesta pedagógica corresponde al saber científico que sustenta un programa de estudio elaborado por educadores comprometidos y que tiene carácter nacional para aplicarse tanto en escuelas públicas como privadas.

En conclusión, la modernidad implica la explicación histórica y da sentido a la acción social de los individuos, en este caso la escuela se ve como una institución que atraviesa por un proceso de modernización. Esta reforma integral de la educación es un discurso de la modernidad, pero que, en la realidad el contexto social, cultural, económico y geográfico determinan las diferencias de cada una de las escuelas de nuestro país.

En segundo lugar, la tradición la podemos comprender como la cotidianidad del mundo social como es la familia, la cultura, costumbres y la lengua materna representada en términos de las tradiciones de una comunidad Nacajuquense, del municipio del estado de Tabasco, y que tiene una lengua heredada por sus ancestros mayas chontales en este caso la lengua chontal. Actualmente se hacen esfuerzos para que esta lengua no deje de ser usada por los habitantes de la comunidad y por esto en la escuela primaria indígena “José Concepción Leyva”

dentro de las actividades pedagógicas semanales se incorpora una hora diaria de su enseñanza durante la semana escolar, con el propósito de preservar su uso en las nuevas generaciones en este caso los niños de primaria con edades entre seis y doce años.

Resumiendo, la escuela primaria indígena presenta ciertas características importantes para hacerlas evidentes en el sentido de cómo la tradición puede representar las acciones de la vida cotidiana del ser humano en sociedad día tras día perseverando en el tiempo y conviviendo con la modernidad de un proceso de cambio educativo impuesto para el desarrollo del ser humano en sociedad, ambos aspectos se encuentran presentes en la escuela alrededor de la adaptación y aplicación de la modernización educativa en el nivel primaria para alcanzar la calidad educativa en beneficio de sus educandos en una escuela primaria indígena.

A continuación se presenta el cuadro 7 Modernidad y Tradición en la escuela, para tratar de resumirlo:

<b>Modernidad</b>			<b>Tradición</b>	
<b>Misión</b>	Desarrollo de habilidades intelectuales y la expresión oral y escrita en español y chontal y el uso de la tecnología	<b>Familia</b>	Integridad familiar. Preservación de las costumbres A través de las generaciones adultas.	
<b>Visión</b>	Tolerancia y respeto a la dignidad humana. Respeto a la diferencia de razas	<b>Cultura</b>	Indígena maya chontal	
<b>Toma de decisiones</b>	Consejo Técnico y proyecto escolar	<b>Costumbres</b>	Fomento de las costumbres, Fiesta de la asunción, celebración del día de muertos.	
<b>Plan de estudios 2009</b>	Reforma curricular del nivel primaria basada en competencias: Cognitivas Procedimentales Actitudinales	<b>Lengua materna</b>	Chontal pertenece a la familia de las lenguas mayas Los chontales la llaman Yokot'an	

**Cuadro 7. Modernidad y tradición en la escuela. Elaboración propia**

### **3.7. La aplicación y adaptación de la reforma curricular 2009 en la escuela primaria indígena José Concepción Leyva.**

De forma histórica la educación siempre ha representado la palanca impulsora de la sociedad, en este sentido la educación básica esta en un proceso de modernización educativa a través de la implementación y adaptación de un programa educativo que permita al alumno de este nivel alcanzar competencias para el aprendizaje autónomo, manejo de la información y capacidad para la resolución de problemas de su entorno y además dueño de una gama de valores cuya práctica cotidiana le permitan vivir mejor en sociedad.

El Gobierno del estado de Tabasco en esfuerzos realizados en el rubro de la educación tomó como punto de partida la realización de un diagnóstico socio-demográfico para elaborar el Plan Estatal Sectorial de Educación 2007-2012. Con el conocimiento de las necesidades educativas de la población y de las características propias del estado se proponen alcanzar los objetivos de la educación: calidad de la educación, equidad e igualdad de oportunidades y un sistema educativo eficiente.

En la escuela primaria bilingüe “José Concepción Leyva”, al igual que en todos los planteles de primaria a nivel nacional se está aplicando el plan de estudios vigente derivado de la reforma curricular propio de este nivel en el año 2009, ahora bien, como se vive este reto en el proceso de la aplicación de este modelo. En palabras de un profesor de grupo del centro escolar y quien mejor que un actor social de la realidad educativa para describir este proceso:

“La **aplicación del modelo**, bueno, hasta este momento de acuerdo a los asesorías que hemos tenido, hemos tratado de **aplicar tal como nos los indican aunque no se da al 100% pues, porque desafortunadamente son proyectos, son proyectos que como son proyectos es una situación que aquí se complica porque también nosotros como maestros tampoco estamos muy familiarizados hace que los niños tienen otro tipo de formación por asignatura y ahorita se trabaja por proyectos donde las asignaturas se conjugan no siempre ni todas las materias se pueden contrastar porque hay asignaturas donde si se pueden conjugar si se**

**pueden trabajar al mismo tiempo con una y con otra pero, no siempre y siempre como docentes se nos dificulta, también para los alumnos se les dificulta.**

Entonces, una y, otra es que la misma Secretaria no nos dota de todos los materiales, ahorita inclusive faltan libros de texto. Entonces, al no contar con los materiales adecuados para los niños sobre todo en nuestra comunidad que es una zona indígena que no cuenta con los equipos que solicita el nuevo plan y programa. Al menos en el libro de español nos dice que tenemos que elaborar un proyecto hacer un recuento histórico tenemos que trabajar con otros libros de textos hasta ahí estamos de acuerdo, **pero donde nos vemos con otro tipo de problemitas es donde: solicitar trabajos o investigaciones a nivel de internet... entonces, los padres de familia no manejan lo que es internet ni computadoras ahí es donde no logramos el desarrollo del 100% de la aplicación pero, si logramos un 80% porque ya nosotros tenemos que buscar la manera de organizarnos y aplicarlos, pero, ¿al 100%? habrá 2 o tres padres de familia que tienen conocimientos básicos sobre computadoras.**

Pero de 20 o 30 alumnos que tenemos traen sólo 3 trabajos buscados por internet por eso se ve un poquito así complicado. (Entrevista 7: Profesor de grupo. 6to. Grado)".

El nuevo **plan de estudio** propone la consulta del internet siendo esta una situación que se presenta como un reto porque es una herramienta para realizar investigaciones con el acompañamiento pedagógico del profesor o de un adulto, pero no hay que olvidar que estamos hablando de una escuela que se ubica en una comunidad rural. Pero, pues la educación es tan artesanal que los maestros se valen de todo para alcanzar los proyectos. Los libros de texto gratuitos actualmente traen un icono que te proporciona la dirección de páginas electrónicas y datos de libros de la biblioteca escolar para que el alumno pueda ampliar sus

conocimientos acerca del tema, la sugerencia es que siempre el niño este acompañado de un adulto para realizar la consulta.

Por otra parte, investigamos para tratar de entender que significa trabajar por proyectos en los libros de texto dentro del aula escolar que están integrados de la siguiente forma:

- ✚ **Aprendizajes esperados:** es el conocimiento que aprenderá el alumno acerca del tema.
- ✚ **Título del tema:** indica el contenido que guía las actividades a realizar
- ✚ **Proyecto:** es la actividad en la que el alumno pondrá en práctica las habilidades y conocimientos adquiridos durante el desarrollo de los temas.
- ✚ **Actividad:** el alumno realiza investigaciones y proyectos colectivos para que desarrollo habilidades que le permitan comprender y resolver problemas de la vida cotidiana.
- ✚ **Autoevaluación:** para que el alumno valore los aprendizajes y actitudes que ha logrado durante un bloque.
- ✚ **Evaluación:** En la que el alumno se dará cuenta del avance de su aprendizaje durante el bloque eligiendo una respuesta correcta de las opciones.

Resumiendo, el aprendizaje del alumno es el eje central del proceso educativo para ser usado para la vida y para el trabajo.

Siguiendo con el punto del internet, el profesor nos dice:

“En años anteriores la escuela tenía el programa de enciclomedia pero, bueno ese periodo se acabó ya no nos activan las maquinas o sea... pues ya no vienen los técnicos porque ya tienen las instrucciones de sus jefes más inmediatos ni un paso más a la escuela en cuanto a la reparación de máquinas. Entonces, ahorita **están los equipos ahí pero pues funcionan** ya cuando nosotros es un trabajo extra de nosotros. Pero, que tenían programas adecuados **al plan y programa vigente** ya no, ahorita para que podamos trabajar necesitamos que esas máquinas se le coloquen ese programa esa es la situación que vivimos hoy en día en las primarias... (Entrevista 7: Profesor de grupo. 6to. Grado)”.

Pero, hay formas de salvar esta situación al respecto comenta el profesor que los niños cooperan con la ayuda de sus papás para realizar las investigaciones en el internet:

“Los hijos de maestros porque aquí en la comunidad, muy pequeña, hay maestros, ingenieros hay químicos egresados de la primaria es un orgullo, le dijo, maestra que hay ya alumnos que son doctores, doctoras, ingenieros, maestros son ellos que más o menos **rinden producto a sus hijos porque**

**los apoyan... pero, porque hay mamás o padres de familia que no saben ni leer ni escribir. Entonces, no podemos avanzar más allá, sin embargo **lo integramos con aquellos niños.****

Los niños si tienen ese entusiasmo de participar pero papá y mamá no pueden apoyarlo porque no tienen ese conocimiento. Entonces, que es lo que hacemos **integramos a los otros niños que ya tienen ese conocimiento y se la van ingeniando entre ellos y pues muchas veces resultan buenos alumnos**, pues, porque **les gusta curiosear y aprender y a veces nos quedamos de a cuatro nosotros** que vemos el avance. Pues, no siempre hay unos niños, hay grupos y hay períodos escolares que vemos niños muy apáticos porque pues, depende, vuelvo a repetir del apoyo de los padres”.

(Entrevista 7: Profesor de grupo. 6to. Grado).

Todas las decisiones tomadas por el profesor son tomando en consideración las realidades educativas que se viven en el aula y que son únicas e irrepetibles según las condiciones contextuales, sociales, geográficas y culturales de la escuela primaria indígena José Concepción Leyva, el profesor de grupo nos comenta al respecto que:

“Pues... en el caso de nosotros que somos dos docentes que trabajamos en el 6to. Grado. Pues, ya nos ponemos de acuerdo los dos maestros **en coordinación con nuestra directora pues, estamos muy en contacto con ella para que rinda frutos nuestro trabajo tenemos que organizarnos en buscar otra estrategia para la aplicación** no hay de otra, tampoco nos podemos quedar ahí de que es una inversión, es una inversión porque no todos tampoco tenemos equipo de computo tenemos que ahora si hacer un doble esfuerzo, redactarlos y luego enviarlos a un ciber pero, no siempre, cuando se requiere nos organizamos pues aquí estamos nos programamos y

así inclusive hay compañeros que ya como aquí la escuela cuenta con el programa de certificación. Entonces, estamos tratando de hacerlo bien aunque le vuelvo a repetir no se da al 100% porque no todos tenemos la disponibilidad de tiempo, porque hay quienes si nos gusta quedar a investigar, trabajar en la tarde, pero hay quienes no, porque entonces, ellos participan pero no a la magnitud que uno quisiera quedarse 2 o 3 horas más para poder organizarse”. (Entrevista 7: Profesor de grupo. 6to. Grado).

El **trabajo colaborativo** es una forma de trabajo en la organización escolar se requiere de la **interacción** constante entre el profesor de grupo y la directora de la escuela, así como de la relación del profesor con los padres de familia para alcanzar los objetivos de la educación a través de la participación de todos los actores sociales involucrados en esta tarea.

### **3.7.1. Mapa curricular de la educación básica**

Con la Reforma Integral de la Educación Básica, se busca articular las asignaturas que conforman los currículos<sup>35</sup> en uno sólo que muestre una mayor integración entre los enfoques y contenidos de las asignaturas, asegure su vinculación y el cumplimiento de las competencias que los estudiantes deberán desarrollar y poner en práctica. Estos tres currículos están orientados por los cuatro campos formativos de la educación básica:

---

<sup>35</sup> De preescolar, primaria y secundaria

- ✓ Lenguaje y comunicación
- ✓ Pensamiento matemático
- ✓ Exploración y comprensión del mundo natural y social
- ✓ Desarrollo personal y para la convivencia.

Estos campos formativos que conforman el nivel preescolar y las asignaturas de educación primaria y secundaria están organizados de forma vertical y horizontal, los tres niveles de la educación básica se vinculan entre sí, a través de la relación que establecen los campos y las asignaturas por la naturaleza de los enfoques, propósitos y contenidos que promueven a lo largo de la educación básica. Según señala la Ley General de Educación en el capítulo IV, sección 3, artículo 51 el calendario escolar debe contener 200 días de clase en base a esto el tiempo asignado para el trabajo de cada una de las asignaturas está distribuido para la atención de todas estas.

A continuación se describen los campos y asignaturas que componen el mapa curricular de la educación básica, según la Secretaría de Educación Pública:

**Exploración de la Naturaleza y la sociedad.** Es una asignatura que se cursa en los primeros dos grados de la primaria y que comprende contenidos de las asignaturas Ciencias Naturales, Historia, Geografía, así como contenidos del campo de la tecnología.

**Estudio de la entidad donde vivo.** Es una asignatura que se cursa en tercer grado de primaria y comprende contenidos de las asignaturas Geografía e Historia, así como contenidos del campo de la tecnología.

Los campos formativos **Desarrollo personal y social y expresión y apreciación artística** tienen vínculos formativos con las asignaturas Ciencias Naturales, Historia y Geografía, aunque por criterios de esquematización se encuentran ubicadas como antecedentes de las asignaturas Formación Cívica y Ética, Educación Física y Educación Artística, con las cuales también mantienen estrecha vinculación.

Para el caso de la **Asignatura Estatal:** lengua adicional es necesario señalar que su propósito es fomentar que los alumnos cursen desde el último grado de preescolar hasta sexto de primaria la enseñanza de una lengua adicional, la cual puede ser una lengua materna, una lengua extranjera o el español como segunda lengua, para el caso de los alumnos que tengan una lengua indígena como la

lengua materna. Los contenidos de esta asignatura serán seleccionados y diseñados por cada entidad, a partir de los lineamientos nacionales y de acuerdo con las características, las necesidades y los intereses de sus alumnos.

En la realidad la aplicación del nuevo modelo curricular tiene estos comentarios de su trabajo dentro del aula escolar entre profesor y alumno:

“Bueno lo que pasa es que **el proceso se había iniciado ya el año pasado pero este está un poco complicado** pues, porque ahí los libros de texto gratuitos ya vienen a trabajar ya en sí los niños por sí solos y por proyectos, se tiene que entregar proyectos, el niño tiene que tener una como se llama la evaluación ya es, por lo que el niño ha hecho ya sea por bloque, ya tiene que entregar el producto vamos a suponer que ahorita estamos viendo en matemáticas cuerpos geométricos ahora el niño tiene que entregar en sí un producto, tiene que saber elaborar un producto de actividades del temario que se había visto en todo el bloque, si a veces es un poquito complicado pues, porque los niños no están acostumbrados a trabajar de esa manera y ahora la obligación igual es de los padres ayudar y ahí es donde está el problema porque los padres pocas veces les prestan atención en esta comunidad en el grupo”. (Entrevista 11: Profesor 3er. grado)

**El proceso de aplicación del nuevo programa** está en camino, pero, requiere de la asimilación tanto por parte del profesor como del alumno para trabajar por proyectos. En situaciones de aprendizaje el proyecto se convierte en una evidencia para la evaluación. Sumando a esto la enseñanza de la **lengua materna**

**chontal** (característica de la tradición) una hora diaria durante los cinco días de la semana. En forma clara existe una convivencia de una característica propia de la modernidad (El plan de estudios) con la conservación a través de la enseñanza de la lengua materna chontal.

### **3.7.2. Funciones de la escuela primaria indígena.**

La escuela primaria tiene la función social de atender las demandas educativas de la sociedad contemporánea, adaptándose a los diferentes contextos del país y dirigida por un plan de educación a nivel nacional que responda a dichas necesidades, en el caso de la educación primaria indígena además de los contenidos de aprendizajes instituidos a nivel nacional se enseña y preserva la lengua materna, el chontal que se habla en algunas regiones del estado.

✚ Función Pedagógica. Se refiere a la enseñanza-aprendizaje de los contenidos curriculares, desarrollando habilidades cognitivas. Esta función es desarrollada por los profesores de grupo de acuerdo a su planeación educativa para alcanzar los proyectos educativos demostrando las evidencias de aprendizaje para el proceso de evaluación de la educación.

✚ Función Gestión Educativa. La gestión es un aspecto para dar soporte a la función pedagógica. Abarca la organización de la escuela integrada por la

directora, los profesores de grupo, el personal de educación especial (aprendizaje, lenguaje y comunicación) y el personal de apoyo a la educación. En este espacio se desarrolla la planeación del ciclo escolar:

- ✚ *Inscripción.* Se refiere al registro de los alumnos de nuevo ingreso para cursar el 1er. Grado.
- ✚ *Reinscripción.* Se refiere al registro de los alumnos de 2do. Grado hasta 6to. Grado para llevar registros estadísticos permitiendo la distribución de los grupos.
- ✚ *Consejo técnico.* Órgano formado por el personal de la escuela y presidido por la dirección del plantel.
- ✚ *Planeación del maestro.* Es el desarrollo de las clases de acuerdo a los contenidos de aprendizaje.
- ✚ *Inducción de alumnos y docentes de nuevo ingreso.* Curso de introducción al plantel educativo.
- ✚ *Evaluación diagnóstica.* Se realiza al inicio del ciclo escolar con el propósito de evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes de los niños.
- ✚ *Evaluación bimestral.* Se realiza como se dice bimestralmente para evaluar el rendimiento escolar.
- ✚ *Acreditación y certificación.* Es el registro medible del aprendizaje del niño en una escala de calificaciones y, que deben ser registradas para ser entregadas ante la dirección de control escolar del estado.
- ✚ *Organización del ciclo escolar.* Es la planeación del ciclo escolar

Ahora bien, como se desarrollan estas actividades en la vida cotidiana del centro escolar porque es una escuela certificada y al respecto dice la directora del plantel:

“Porque aparte de eso la escuela está **certificada por ISO 9001-2000**. Esa ya está certificada, estamos en la recertificación que estamos atorados por ahí no hemos logrado conformar bien la recertificación pero estamos en eso ya la escuela está certificada; entonces, **certificación de la calidad educativa**, entonces que pasa ahí se manejan **procesos** por ejemplo de **planeación de reunión de padres de familia, de inscripción** hay como ocho procesos todos esos tienen cada uno una especie de comisiones, él de reunión de padres de familia es el que se va encargar de invitar como se va hacer y a qué hora se va hacer conjuntamente con el director en este caso sería yo”. (Entrevista 1: Directora de la Escuela).

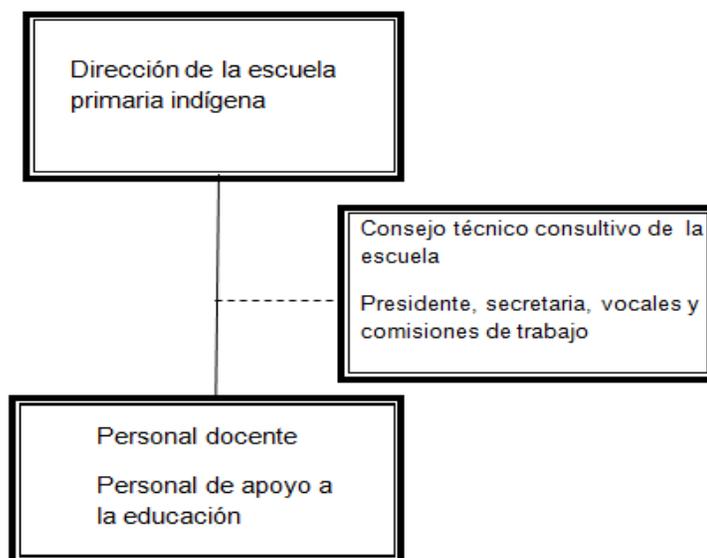
En la referencia de la entrevista las actividades que se desarrollan en la escuela son procesos llevados a cabo durante un ciclo escolar buscando la mejora continua de la escuela por ser una escuela certificada, que busca consolidar su misión.

Por cada proceso hay un responsable llevando un control del desarrollo durante el ciclo escolar, para cuando se dan diferencias en cuanto a la planeación o el aprovechamiento escolar requiere de atención, entonces, se reúnen en consejo técnico, así lo manifiesta la directora del plantel:

“Entonces, se ve la necesidad porque... porque a lo mejor en donde tuvimos la reunión de **consejo técnico** vimos que el aprovechamiento está mal o hay demasiada inasistencia dice el de proceso por ejemplo el que lleva gráfica, maestra hay muchísimas faltas, o el que lleva tal grado maestra tengo problemas con estos alumnos necesitan educación especial o bueno viceversa para eso se hace el consejo cuales son los problemas que existen en temas **pedagógicos**. Entonces, que hacen se determina en **consejo técnico** o es necesario hacerla grupal, donde hay más problemas o ese problema atañe a todos los grupos. Si está afectando todos los grupos que es necesario una reunión general se determina que es lo que va a pasar si es por grado o es general , si es por grado entonces, se hace la invitación nada más para el grado donde ya está más concentrado el problema pero, si es general que todos los grupos tienen la misma situación entonces, ya se hace la general damos el visto bueno tanto yo y el responsable de reuniones de padres de familia y se envían las invitaciones a todos los padres de familia con fecha y hora, así lo manejamos”. (Entrevista 1: Directora de la Escuela).

Por lo tanto, la escuela en el desarrollo de sus funciones lleva un control de todas sus actividades con el fin de estar en condiciones de *tomar decisiones pedagógicas en consejo técnico* dependiendo de las situaciones y de su magnitud para determinarse por parte de la directora de la escuela en conjunto con el profesor de grupo o bien a través del consejo técnico si así lo requiere la problemática.

Por otra parte, se presentan según el siguiente esquema las funciones específicas de la escuela en relación a la descripción de puestos y según su jerarquía conforme al Manual de Organización de la Escuela Primaria de la Secretaría de Educación Pública. Ver Figura 14.



**Figura 14. Organización de la escuela primaria.**

### **3.7.2.1. DIRECCIÓN DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN PRIMARIA**

- ✚ Planear y programar las actividades relacionadas con el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje y sus apoyos colaterales, así como las actividades relativas al manejo de los recursos para el funcionamiento de la escuela.

- ✚ Difundir entre el personal docente y, en su caso, el administrativo, las normas y los lineamientos bajo los cuales deberá realizarse el trabajo escolar,
- ✚ Organizar, dirigir y controlar el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, de acuerdo con las normas, los lineamientos, el plan y los programas de estudio aprobados por la Secretaría.
- ✚ Integrar, cuando proceda, el Consejo Técnico Consultivo de Escuela, conforme al programa anual de trabajo del plantel, a efecto de facilitar la organización y la dirección de la labor educativa.
- ✚ Orientar y apoyar al personal docente en la aplicación correcta de las normas y los lineamientos, para efectuar el proceso de enseñanza-aprendizaje, la vinculación de la teoría con la práctica, la evaluación y la acreditación escolares.
- ✚ Detectar los problemas que surjan en la aplicación del plan y de los programas de estudio, así como los relativos al uso del material de apoyo didáctico, y presentar al supervisor de zona las alternativas de solución.
- ✚ Promover el uso de medidas apropiadas para que la comunidad escolar y los padres de familia aporten su colaboración permanente en el funcionamiento de la escuela, conforme a las normas y a los lineamientos respectivos.
- ✚ Implantar y coordinar el desarrollo de los programas socio-culturales que le envíe la Dirección Federal de Educación Primaria, por

conducto del supervisor de zona, para incrementar el nivel cultural de la comunidad y las relaciones de ésta con la escuela.

- ✚ Auxiliar al personal técnico de la Dirección Federal de Educación Primaria en la implantación y la evaluación de los proyectos académicos de apoyo colateral al plan y a los programas de estudio y, en su caso, solicitarle la asistencia técnica que se requiera para su operación.
- ✚ Desarrollar las funciones y actividades que se indican, respectivamente, en el Manual de Operación del Sistema de Educación Primaria en los Estados y en los manuales de procedimientos e instructivos sobre planeación, recursos humanos, materiales y financieros, control escolar, servicios asistenciales y extensión educativa, en la parte relativa al plantel.
- ✚ Formular el cuadro anual de necesidades de la escuela y presentarlo al supervisor de zona, para que se incluya en el programa anual de operación del sistema en el Estado.
- ✚ Expedir los créditos escalafonarios al personal a su cargo, conforme a su grado de participación en la tarea escolar.
- ✚ Llevar el inventario de los bienes de la escuela, conforme a las normas y los lineamientos establecidos por la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios, y a las disposiciones de la Delegación General.
- ✚ Administrar los ingresos propios de la escuela, conforme a las normas y los lineamientos establecidos por la Dirección General de

Recursos Financieros, y a las disposiciones de la Delegación General.

- ✚ Organizar y dirigir las actividades de inscripción, reinscripción y registro y acreditación escolar, así como las relativas a la formación de grupos y a la asignación de personal docente a cada uno de ellos.
- ✚ Tramitar ante el Departamento de Registro y Certificación Escolar, por conducto del supervisor de zona, las solicitudes que se presenten en la escuela para la expedición de constancias, duplicado de certificados y rectificación de nombre en documentos escolares.
- ✚ Presentar a la Dirección Federal de Educación Primaria, por conducto del supervisor de zona, los informes sobre los resultados del funcionamiento de la escuela y de sus servicios colaterales, así como los datos para la certificación del 6º grado.
- ✚ Apoyar a la Dirección Federal de Educación Primaria y al supervisor de zona en los asuntos oficiales que competan a la escuela, y en aquellos que expresamente le soliciten.

Con esta descripción de las funciones del director tenemos un panorama de las actividades que un director puede desempeñar en la cotidianidad escolar, pero para el desempeño del director se necesita de la capacitación en gestión escolar, al respecto la directora del plantel en su entrevista nos dijo comento que:

“Si es que tengo **dos días que tengo taller**, y aparte de eso ya es la última ida que tengo para el **diplomado**, si ya hice como tres ya me canse jaja ya me canse le dijo, pero, ahí sigo... Tome el de liderazgo que fue el primero que se regalaron cuando estaba Madrazo (fue Gobernador del Estado de Tabasco en la década de los 90's) todavía...Tenemos una... Un acercamiento a una, algo así se me perdió el título. En la última tomamos aquí los de 40 horas con los cubanos...” (Entrevista 1: Directora de la Escuela).

En esta parte de la entrevista se observa que la instrucción para la dirección es constante y nos sigue diciendo en este sentido que está terminando un diplomado para directores:

“...La de ahorita, el que estamos **terminado eso se refiere a directivos porque ahí también nos dicen cual es la función del director y que es lo que debe de saber el director** es como si fuéramos a presentar examen de carrera magisterial pero nos ayuda muchísimo, en eso yo he avanzado muchísimo...” (Entrevista 1: Directora de la Escuela).

El director, entonces tiene funciones definidas con necesidades de conocimiento en gestión escolar, en tanto, necesitan estar en constante profesionalización de su práctica a través de cursos, diplomados y talleres. A mejor profesionalización de la gestión educativa mayores expectativas de alcances de la calidad de la educación.

### 3.7.2.2. CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO DE LA ESCUELA.

- ❏ Constituir el órgano de consulta de la Dirección de la Escuela de Educación Primaria, a efecto de dar congruencia al desarrollo del trabajo escolar.
- ❏ Definir y establecer anualmente las comisiones permanentes de trabajo que sean necesarias, a efecto de que auxilien a la Dirección de la Escuela en la organización, el desarrollo y el control del trabajo escolar.
- ❏ Analizar el plan anual de trabajo de la escuela y, en su caso, proponer al director de la misma las adecuaciones que procedan.
- ❏ Estudiar los programas y las iniciativas de trabajo que presenten las comisiones que se establezcan y, en su caso, recomendar su implantación a la Dirección de la Escuela.
- ❏ Recomendar a la Dirección de la Escuela el uso de métodos y técnicas para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, así como los criterios y las estrategias para la asignación del personal docente al grupo, y la distribución del tiempo de trabajo.
- ❏ Adecuar los métodos y procedimientos de enseñanza de acuerdo con el desarrollo físico, psicológico y social del educando.
- ❏ Orientar al personal docente en la aplicación de las técnicas y los métodos para desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje, así como en la organización y distribución del tiempo de trabajo, dentro y fuera del aula.
- ❏ Proponer los métodos y medios para mejorar la evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje, y el funcionamiento de sus apoyos colaterales.

- ❏ Proponer formas de organización del trabajo escolar que garanticen su desarrollo en un ambiente de colaboración, orden y respeto.
- ❏ Evaluar continuamente el desarrollo de los programas de actividades a cargo de las comisiones de trabajo, para detectar los problemas y sugerir las soluciones correspondientes.
- ❏ Remitir al Consejo Técnico Consultivo de Zona las iniciativas para mejorar el trabajo escolar, así como aquellos problemas que por su naturaleza sobrepasen su ámbito de competencia.
- ❏ Informar anualmente a la comunidad escolar el resultado de sus actividades.

El consejo técnico consultivo de la escuela primaria indígena si esta constituido porque es una escuela de formación completa. Para formar un consejo escolar se necesita como minimo cuatro personas.

El consejo técnico escolar toma decisiones centradas mayormente en el ámbito pedagógico aunque en menor medida también en la gestión escolar. Actualmente, la reforma curricular conduce al profesor que esta frente a grupo a recibir capacitación con el fin de entender y poner en práctica el plan de estudios de educación primaria del 2009 y en este sentido las juntas de consejo técnico se realiza como dice la Profesora Natividad, directora del plantel:

“...Si porque **hay veces que cuando se toman las decisiones y hay veces se observa cuando, vamos a decir, porque ahorita con la nueva reforma (Plan de estudios 2009) hay un cierto destanteo cuando se lleva la planeación diaria de clase. Cuando recibieron la asesoría de los proyectos** decían no es que me dijeron que así y me parece que debe de ser así en el otro porque ahorita se dieron primero y segundo ahora se está dando quinto porque sexto ya la dieron queda los intermedios que es tercero y cuarto...” (Entrevista 1: Directora de la Escuela).

Entonces, se programan reuniones de **consejo técnico** para tratar los problemas relacionados con la cuestión educativa de los niños, según la magnitud del asunto a tratar sobre todo si es de un grupo o tiene que ver con todos los grupos y se requiere de programar una junta de consejo técnico para comprender la planeación escolar de acuerdo al nuevo plan de estudios:

“En los **consejos técnicos la toma** de... Como dice usted **de decisiones las tenemos que tomar a veces en consejo técnico** ¿Por qué? Porque si se hablan de planes y programas, el responsable de planes y programas te dice cómo se va a trabajar...” (Entrevista 1: Directora de la Escuela).

En este caso podemos observar que como se dijo anteriormente en la escuela existe un responsable de la comisión de planes y programas que conduce el trabajo de los demás profesores. Por otra parte, también la directora del plantel nos comento que:

“...yo vamos a decirlo, no estamos mal en la palabra, el personal docente y yo como **presidente de consejo, así se toman decisiones... si vamos a hacer un cambio o no lo vamos a hacer o que proponemos o no proponemos**, se queda así o se cambia para que así a la larga no se diga, no si lo dijo la directora, no, **salió mal pues estamos mal todos; salió bien y nos dio muchísimos resultados, felicidades**” es la única manera porque si la decidimos nosotros no es por ahí que va el rumbo yo puedo ver las cosas de una manera pero al compañero se le va a dificultar al aplicarla si entre todos la analizamos es la mejor opción o nos parece que al aplicarla nos va a dar otro resultado pues, no se desecha y se toma la más conveniente, vamos a decir...”(Entrevista 1: Directora de la Escuela).

El espacio de decisión en la escuela es la junta de consejo técnico y como bien dice la directora...” salió mal pues estamos mal todos, salió bien y nos dio muchísimos resultados, felicidades...” con este comentario entendemos que las decisiones se toman de común acuerdo entre el personal docente de la escuela y casi siempre decisiones de orden educativas.

### **3.7.2.3. PERSONAL DOCENTE**

- ✚ Prever las actividades anuales por desarrollarse con el grupo, de acuerdo con el grado escolar, el plan y los programas de estudio correspondientes, y las recomendaciones del director de la escuela.

- ✚ Estudiar y aplicar en el grupo a su cargo, las normas, los lineamientos y procedimientos establecidos por la Secretaría para el desarrollo de los programas de estudio.
- ✚ Desarrollar con el grupo el proceso de enseñanza-aprendizaje, vinculando la teoría con la práctica, y realizar la evaluación y la acreditación.
- ✚ Preparar el material de apoyo didáctico con los recursos disponibles en la comunidad para facilitar la enseñanza teórico-práctica.
- ✚ Conducir al grupo procurando que el desarrollo integral de los alumnos se realice en un ambiente de cooperación, orden y respeto.
- ✚ Apoyar a los educandos en el desarrollo del trabajo escolar.
- ✚ Orientar a los padres de familia sobre la importancia de su participación en el trabajo escolar, para garantizar la formación integral de sus hijos.
- ✚ Analizar y presentar a la Dirección de la Escuela y al Consejo Técnico Consultivo de Escuela, en su caso, los problemas que surjan en el desarrollo de los programas de estudio correspondientes, para que se tomen las medidas que procedan.
- ✚ Concurrir a los cursos de orientación y actualización técnica a que convoque la Dirección de la Escuela.
- ✚ Participar en las reuniones del Consejo Técnico Consultivo de Escuela, y cumplir con las comisiones de trabajo que éste le designe.
- ✚ Cooperar con la Dirección de la Escuela en la conducción de las campañas destinadas al mejoramiento de las condiciones de vida de los alumnos, de los padres de familia y de la comunidad.

- ✚ Presentar oportunamente a la Dirección de la Escuela los informes sobre los resultados de las evaluaciones y, en su caso, la información para la acreditación y certificación del 6º grado.
- ✚ Auxiliar a la Dirección de la Escuela en la formulación del cuadro anual de necesidades, para que sea considerado en el programa anual de operación del sistema de educación primaria en el Estado.
- ✚ Colaborar con la Dirección de la Escuela en las actividades escolares que expresamente le indique.

El profesor de grupo centra su trabajo cotidiano en la enseñanza de los niños aunque su participación dentro del plantel escolar también abarca una comisión designada. Las actividades programadas en la escuela requieren de un responsable y el trabajo es colaborativo, a este trabajo se suman los padres de familia a través de la sociedad de padres de familia del plantel. La sociedad de padres de familia esta constituida por los papás de los hijos que se encuentran cursando algún grado en la escuela.

Hasta aquí describimos la organización escolar José Concepción Leyva, y de cómo funciona con la aparición de los actores sociales que laboran en el plantel escolar, tomando en consideración dos características que la distinguen como una organización moderna y tradicional a la vez, debido a que como se expuso anteriormente es una escuela rural bilingüe con procesos educativos de acuerdo

a un nuevo plan de estudios que inició a partir del año 2009 y también tiene como fin fomentar la conservación de la lengua materna, el chontal que se habla en la comunidad de Tapotzingo, Nacajuca, Tabasco . Por estas razones se presenta el cuadro 8, ubicando cada uno de los aspectos tratados de acuerdo a sus dimensiones.

Etapa	Dimensión	Organización
Tradición	<u>Herencia</u>	<i>Histórica</i> de los pueblos mayas-chontales, en la escuela se enseña español y chontal.
	<u>Familia</u>	<i>Fomento</i> de las tradiciones y cultura
Modernidad	<u>Proyecto educativo</u>	<i>Misión:</i> desarrollar en los niños y niñas todas sus habilidades intelectuales, como: la lectura, la escritura, la expresión oral y escrita en ambas lenguas (chontal y español) <i>Visión:</i> Que todos los maestros, padres de familia y comunidad en general sean capaces de ampliar los espacios de convivencia humana a través de una educación que asegure el respeto a la dignidad de las personas, la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad sustentando los ideales de fraternidad e igualdad evitando los privilegios de razas, sectas y de grupos. <i>Escuela de calidad:</i> son un proyecto que provee a las escuelas primarias de recursos económicos para mejorar el espacio físico. <i>Certificación de la escuela:</i> se refiere al rendimiento escolar del alumnado.
	<u>Pedagógica</u>	<i>Plan de estudios 2009:</i> aplicación y adaptación por proyectos educativos según el aprovechamiento grupal.
	<u>Funcional</u>	<i>Descripción de las funciones</i> de los actores educativos, directora, personal docente y consejo técnico. Responsabilidad compartida.

**Cuadro 8. La organización escolar y sus dimensiones de análisis. Elaboración propia en base a los antecedentes y evidencias empíricas.**

### 3.7.3. Participantes en la toma de decisiones en la escuela primaria indígena

En la escuela primaria los actores de la vida escolar son los encargados de dirigir la puesta en marcha de los planes de estudios para desarrollar el proceso de

enseñanza-aprendizaje, así como de realizar las actividades propias de la gestión educativa en una organización escolar de formación completa.

La directora del plantel al igual que los maestros y padres de familia toman las decisiones en un trabajo colaborativo y transversal, la comunidad educativa se involucra en las decisiones con respecto a:

- ✚ El aprendizaje de los niños en cuanto a su desarrollo integral: conocimientos, habilidades y actitudes.
- ✚ La infraestructura de la escuela según las necesidades de mantenimiento y reparación de la misma.
- ✚ Los desayunos escolares que es un programa para procurar el desarrollo integral del niño proporcionándole los nutrientes necesarios para que estén dispuestos al trabajo en el aula y durante sus clases de educación física.

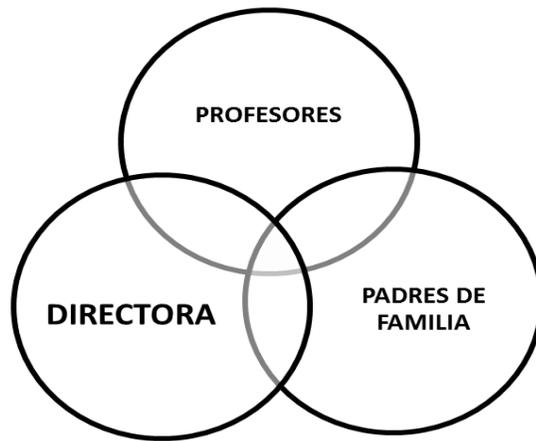
En los ámbitos anteriores es donde los actores sociales de la escuela toman las decisiones en el aula, en consejo técnico y en la reunión de padres de familia.

### 3.7.3.1. Caracterización de los actores

**El profesor de grupo** en su quehacer educativo es un profesional de la educación que, por su formación puede desarrollar el trabajo pedagógico en el aula con los niños y niñas para ello desarrolla su planeación escolar misma que en el transcurso va evaluando con el fin de retroalimentar su trabajo y poder tomar las decisiones pertinentes por él mismo o en consejo técnico para la mejora del aprendizaje.

**La directora del plantel** en su desempeño busca coordinar las actividades propias del quehacer educativo, también es un profesional de la educación que está en constante capacitación, para el desarrollo de la gestión educativa y que trabaja en conjunto con el profesor y los padres de familia, también debe rendir cuenta a la supervisión escolar y cumplir con los trámites administrativos ante la Secretaría de Educación Pública.

**Los padres de familia** trabajan en colaboración con el profesor de grupo y son los tutores de los niños y niñas que asisten al plantel educativo. Como se dijo el trabajo es colaborativo por la interacción constante y responsabilidades compartidas. Ver Figura 15.



**Figura 15. Participantes en la toma de decisiones. Elaboración propia**

Por ejemplo, en una entrevista con el profesor de grupo de 6to. Grado, nos dijo como en su quehacer docente él toma decisiones en cuanto a las estrategias de aprendizaje:

**“Los niños si tienen ese entusiasmo de participar pero papá y mamá no pueden apoyarlo porque no tienen ese conocimiento. Entonces, que es lo que hacemos integramos a los niños con otros que ya tienen ese conocimiento y se la van ingeniando entre ellos y pues muchas veces resultan buenos alumnos pues, porque les gusta curiosear y aprender y, a veces nos quedamos de a cuatro nosotros que vemos el avance”. (Entrevista: 7 Profesor de 6to. Grado).**

La educación es una tarea del profesor, el padre de familia y las autoridades educativas, todos los involucrados deben poner su máximo esfuerzo para lograr

que el niño o niña se integre al proceso de aprendizaje de los proyectos educativos.

#### **3.7.4. Los espacios de decisión en la escuela primaria indígena**

Los espacios para decidir en la escuela son: *La junta de consejo técnico y las reuniones de padres de familia general o grupal*, según sea el caso de acuerdo a los acontecimientos derivados del aprendizaje de los niños y niñas y del contexto. Por ejemplo, durante el inicio del ciclo escolar en el año 2011 el estado de Tabasco se vio afectado por las inundaciones, el municipio de Nacajuca, Tabasco, fue uno de los afectados en su economía y las familias sufrieron las anegaciones en sus casas debido a la crecida de los ríos. Estos hechos afectan a las instalaciones escolares, pero en esta ocasión la escuela primaria indígena “José Concepción Leyva” no estuvo afectada directamente por el agua, por lo tanto, no se suspendieron las clases este tipo de contingencias son un ejemplo de las problemáticas que se pueden tratar en los espacios de toma de decisiones como la junta de padres de familia o el consejo técnico.

Otro ejemplo, es en relación a la **infraestructura del plantel**, en reunión general se toman acuerdos para solicitar ante las autoridades correspondientes la remodelación de la escuela

**“Es reconstrucción y remodelación ¿Por qué?, porque aquí está todo lo que es la impermeabilización para las doce aulas...Doce aulas la dirección y lo que es una bodega que tenemos aquí alado. Y aparte de eso los baños los sanitarios. también van a quedar en perfectas condiciones funcionando el agua y **todo eso, esto va a quedar bien**”.**

(Entrevista 9: Directora de la escuela)

Para llegar a tener en la escuela a la compañía constructora encargada de los trabajos de remodelación y reconstrucción se realizaron:

“Porque en una reunión le comentábamos a toda la gente, con el comité de padres de la asociación de padres de familia de que como le íbamos a hacer con esto, le pintamos con la aclaración que no va a quedar bien porque eso ya lo hemos hecho y se ve mal porque se vuelve a levantar a los cinco o seis días de haberla pintado esto, esto no funciona. Entonces, se **tomo el acuerdo porque no tomamos acciones... acciones** que realmente pues un poco más drásticas.

Porque ya de la otra manera que nosotros lo hacíamos íbamos a instituciones, íbamos a gobernación, íbamos a secretaria e íbamos a ITIFI (organización que se encarga de la construcción y mantenimiento de las escuelas de gobierno) a meter documentos y jamás durante tres años no nos habían hecho caso entonces, que acción tomaríamos más drástica. Entonces, unos dicen pues vámonos a la quinta.

**Todos nos pusimos de acuerdo**, la única acción que podría funcionar...”

(Entrevista 9: Directora de la escuela)

Comenta la directora del plantel en torno a esta decisión de ir a visitar a las autoridades para lograr las mejoras en la infraestructura del plantel las acciones que tuvieron que realizar:

“Si con **toda la gente en una reunión general y se decidió adelante ¿cuándo vamos? ya se agenda**, tal día vamos a ir se consigue un vehículo grande se paga tanto y nos vamos y quienes vamos a ir ¿A qué hora? a las 4 de la mañana, y si gracias a dios logramos reunir a la gente fuimos 2 veces **Fuimos y se llevaron pancartas** y todo eso y paramos ahí aunque los guaruras estaban ahí pero nosotros estábamos ahí parados y no salió Granier (gobernador del estado de Tabasco) tampoco uno de los que están ahí, no es que nosotros. Y salió uno de los que están ahí y nos dice váyanse con el coordinador creo de ahí de todos los programas, le digo ese caminito ya me lo se no es la primera vez que me envían ahí que gano con ir ahí sino me va a solucionar el problema él lo mismo que yo le vengo a dejar un oficio aquí y ya se acabó, y muchísimas veces ya se lo hemos entregado al gobernador personalmente porque en las giras que hacia nosotros le metíamos oficio íbamos a veces 2 o 3 o 5 padres de familia. Una vez me cita a las nueve de la mañana que te va a tender, ¡que te va a tender! **eso es una gran mentira hermano que te mandan otra vez con eso**. Entonces, les dijo ya me se el camino para que me van a mandar que nos diga el gobernador que nos va a tender y sino que no va a ver nada, para que vamos a venir a desgastarnos...” (Entrevista 9: Directora de la escuela).

Con este relato de la directora del plantel podemos darnos cuenta de que uno de los espacios importantes para la toma de decisiones es la **junta de padres de familia** en coordinación con el comité de padres de familia.

### 3.8. Proceso de toma de decisiones en la escuela

En la escuela primaria indígena el proceso de decisión se observa desde las decisiones programadas y no programadas.

**Las decisiones programadas** se establecen de acuerdo a la calendarización que la Secretaría de Educación Pública, propone para el ciclo escolar desde su inicio hasta su fin. Dice Simon (1980-1983), esta es “la clase de decisiones que se puede encontrar en todos los niveles de la organización, y que consiste en aplicar procedimientos conocidos, repetitivos y rutinarios”.

- ✚ La Secretaría de Educación Pública emite un calendario escolar en el que se describen todas las actividades programadas. Como son: el inicio de clases, la suspensión de labores, los períodos vacacionales durante el ciclo escolar, el proceso de preinscripción para los alumnos de nuevo ingreso para preescolar, primaria y secundaria, cursos básicos de formación continua para los profesores y el receso de clases.
- ✚ La escuela conforme a estas fechas toma sus decisiones conforme a sus actividades propias y tomando en consideración sus necesidades de acuerdo a su contexto educativo, social y geográfico. En el caso de la

escuela primaria bilingüe José Concepción Leyva, las decisiones que se toman son en relación a:

- I. **Inscripción y Reinscripción.** La inscripción se realiza en el mes de Febrero como lo marca el calendario oficial de la SEP con el fin de atender la demanda del alumnado. La reinscripción comprende de 2do. A 6to. Grado.
- II. **Consejo técnico.** La constitución del consejo técnico se realiza al inicio del ciclo escolar para designar las comisiones que los profesores desempeñaran todo el año.
- III. **Planeación.** La planeación escolar corresponde al profesor hacer su plan de clases de acuerdo a la reforma curricular que se basa en la enseñanza por proyectos en donde el aprendizaje esta centrado en el alumno para que adquiriera conocimientos, habilidades y actitudes para la resolución de problemas de la vida cotidiana. Además, la planeación incluye el fomento y la enseñanza de la lengua chontal durante una hora diaria para hablarla y escribirla.
- IV. **Reunión de padres de familia.** Durante el ciclo escolar se programan cinco reuniones de padres de familia, siendo las más importantes las de inicio porque es en esta donde se conforma la sociedad de padres de familia o bien se ratifica el comité de padres que tiene como función principal coadyuvar al desarrollo de las actividades tanto educativas como de gestión en beneficio de los niños y niñas del plantel.

- V. **Inducción de alumnos y docentes.** Se refiere a las personas que llegan por primera vez a la escuela en calidad de alumno o de profesor.
- VI. **Evaluación diagnóstica.** Esta se realiza al inicio del ciclo escolar y es competencia de los profesores aplicarla según su grado con el fin de determinar el nivel de conocimientos de sus alumnos y en su caso tomar las decisiones pertinentes para canalizar a los alumnos que necesitan de apoyo educativo.
- VII. **Evaluación bimestral.** La Secretaría de Educación Pública establece cinco momentos de evaluación para conocer el nivel de avance en cuanto al aprendizaje del niño o niña e informar cada dos meses al padre de familia del avance educativo de su hijo.
- VIII. **Acreditación y certificación.** Este es un proceso que se registra en las boletas de calificaciones y las cuales se envían a la dirección acreditación y certificación de la secretaria de educación publica. Este órgano es el encargado de emitir los documentos oficiales de certificación de los estudios de acuerdo a la norma vigente.
- IX. **Organización del ciclo escolar.** Se refiere a la planeación de las actividades que la escuela desarrollará durante el ciclo escolar, como son: la celebración de fechas históricas con homenajes especiales, ejemplo el 16 de Septiembre, celebración de la independencia de México, el 2 de Noviembre, celebración y representación del día de muertos que es una tradición. Y así sucesivamente todos los eventos que la escuela realizará durante el ciclo escolar.

En relación a estas decisiones programadas durante las entrevistas obtuvimos en relación a la Acreditación y certificación que existen normas de calificación “A fuerza porque tiene que asentar calificación en eso se basan los maestros”... (Entrevista 1: Directora de la Escuela).

Este proceso de acreditación son decisiones ya tomadas de acuerdo a un reglamento. “El acuerdo 200, en el acuerdo 200 es donde se dice que así es, y ese es el procedimiento para evaluar que es aprobada, no importa que repruebe otra asignatura”. (Entrevista 1: Directora de la Escuela).

La dirección de control escolar es la encargada de los registros de acreditación y certificación de los alumnos del nivel primaria en este caso, al respecto nos comenta la directora de la escuela en relación a las asignaturas de español y matemáticas:

**“La certificación abarca todas las que son las evaluaciones, emiten los certificados al término del 6to. Año, son los que emiten las normas, por eso el acuerdo 200 dice: el alumno que repruebe español o matemáticas esta reprobado, no puede cursar el otro grado vuelve a repetir el grado.**

Nos estaríamos refiriendo a reglamentos, esos reglamentos, yo le hablo del acuerdo 200,... dentro de la carpeta básica”.

(Entrevista 1: Directora de la Escuela).

En este aspecto podemos ver que las normas y reglamentos toman las decisiones de acreditación y certificación de los estudios de los alumnos. Pero, el profesor de grupo es el responsable de la evaluación bimestral y de tomar en consideración algunos aspectos para asentar una calificación, como se explica a continuación:

“Es que yo no estoy de acuerdo, vamos a decir que no tienen todos los conocimientos, pero en español tiene 6, 5 el niño viene arrastrando eso, pero que pasa hay que asentar bimestralmente, la boleta no puede tener rayones, tachaduras y borraduras ¿Por qué? yo estoy en desacuerdo porque si ese alumno le echa ganas ese es el primer bimestre, este es el segundo bimestre vamos a decirlo así, pero en el tercer bimestre ese niño levanta despierta, ese niño, **pero el niño cuando da un despertar ese avanza rapidito, avanza,** pero les perjudica a ellos. **Hemos visto que muchos niños son excelentes al final** pero, no alcanzan el promedio que el maestro piensa que lo va a alcanzar y no porque los perjudica eso, entiende.

Entonces, es lo que nosotros acordamos porque secretaria te exige para que el padre de familia firme la original para que el papá vea esa calificación y que el maestro no le vaya a bajar porque le cae mal... **por eso es que yo le decía, y con los maestros hemos manejado que se de con las copias de las boletas...**” (Entrevista 1: Directora de la Escuela).

En la escuela se le dan a **los padres de familia copias de las boletas** de calificaciones donde se registran los números que corresponden a la acreditación de las asignaturas de los grados correspondientes que cursan los educandos, esta decisión se toma en consejo técnico “Llenar **las boletas, las copias** porque ahí si se pueden mover por ejemplo que hacemos con los padres de familia llevan sus

evaluaciones, las firmas, están consientes de lo que saco su niño” (Entrevista 1: Directora de la Escuela).

Con esta descripción de las decisiones programadas por parte de la Secretaria de Educación y de las normas y reglamentos que emite para las escuelas públicas y privadas para ser cumplidas permitiendo así una educación de calidad para los niños y niñas mexicanos.

**Las decisiones no programadas** se dan en los espacios del centro escolar conforme a la cotidianidad y convivencia de los actores educativos en relación a las experiencias pedagógicas y no pedagógicas. En la atmosfera de decisión está presente lo imprevisto, lo no codificado, lo inesperado, lo nuevo.

En el caso particular del estado de Tabasco por su clima cálido, húmedo y lluvioso la población se ha visto afectada por inundaciones (2007,2009, 2010 y 2011) mismas que han afectado al municipio de Nacajuca, Tab., ocasionando daños materiales y destrucción de la producción agrícola y ganadera. La escuela José Concepción Leyva no escapo a la contingencia ambiental y se tuvieron que suspender clases, así mismo se daño la infraestructura. En estos casos inesperados se tienen que tomar decisiones dentro de lo imprevisto para reajustar el calendario de clases y cumplir con los planes y programas de estudio.

En el caso de la infraestructura como dice la directora de la escuela son las aseguradoras las que se encargan del inmueble, “estamos en un proceso de recuperación, vino la aseguradora y todo. Si no te inundaste a un metro no te dan nada, si te fuiste poquito no te dan nada, vinieron a verificar y es que tu sabes que con la inundación todo se afecta, todo, todo...” (Entrevista 3: Directora de la Escuela).

Por otra parte, los periodos de evaluación y los registros de calificación es una decisión de la Secretaria de Educación Pública, entonces, que sucede en el proceso de evaluación del aprendizaje.

Las materias elementales en educación básica son español y matemáticas para cualquier grado de educación primaria, “las dos más elementales son español y matemáticas pero cualquiera de las dos que reprueben no pasan” (Entrevista 3: Directora de la Escuela).

Además, el profesor de clase es el que va registrando las evidencias de aprendizaje para el proceso de evaluación de los estudiantes, puede decirse que es un proceso en el aula de tipo cualitativo y para el registro de calificaciones de tipo cuantitativo, en este fragmento de la entrevista presentado a continuación veremos esta situación.

“Es aquí por ejemplo, como yo le dijo dependiendo **la maestra va haciendo la evaluación se va dando cuenta quien responde y quien no**, en todas las actividades que se realizan y si no avanzan por ejemplo en primer año el niño no aprendió a leer el niño se tiene que reprobar, el niño se tiene que reprobar a fuerza en el primer grado.

Que según se dice que en el **primer grado** no se debe reprobar porque el maestro lo considera va a pasar según la apreciación del maestro y la maestra, no le vamos a cuartar de que pase a otro a lo mejor ahí se defiende se arriesga pues el niño pasa a **segundo** con baja calificación pero si en segundo realmente no aprendió totalmente **se queda**, se queda. Entonces, **es dependiendo también de la apreciación del maestro**”. (Entrevista 3: Directora de la Escuela).

El aprendizaje de los niños y niñas no camina al mismo ritmo, es decir, no todos aprenden al mismo tiempo y el mismo contenido de manera uniforme. En el ejemplo anterior el niño que presenta en primer grado y en segundo grado baja calificación como dice la directora **se queda**. Se entiende que no es promovido al curso superior. Por lo tanto, que decisiones se toman en estos casos:

“Pero si el niño no aprende a leer es cuando el niño se canaliza a educación especial... Todos sabemos que este alumno va así, y entonces vamos a ver qué pasa... pero si esto no se supera tiene problemas, tiene problemas de aprendizaje, **la trabajadora social tiene que hacer investigaciones que le está pasando al niño, que hacen los papás a qué hora se duermen, que comen, con quienes conviven que hacen, ya se comienza a hacer un estudio de caso**, se comienza a hacer un estudio de caso y eso lo **comienzan a hacer los maestros de educación especial**, en este caso que ya contamos con todos estos servicios”. (Entrevista 3: Directora de la Escuela).

La escuela ante este tipo de situaciones responde de forma *multidisciplinaria*, en el sentido de que el caso del niño o niña con problemas de aprendizaje es atendido por los profesionales de la educación:

- ✚ El Profesor de grupo,
- ✚ La maestra de educación especial, y
- ✚ La trabajadora social de la escuela.

En conjunto buscan las estrategias pedagógicas adecuadas para la solución del problema.

“Esos **apoyos de educación especial** bastante, bastante apoyan al maestro y ya le dijo nos dicen o **le dicen al maestro como va tratar ese alumno o que es lo que hay que hacer** y a ver si se logra la integración o dependiendo del problema que tenga el niño ya también ellos los de educación especial **hablan con sus papás, la psicóloga** y todos... de los maestros”. (Entrevista 3: Directora de la Escuela).

Es un trabajo pedagógico multidisciplinario la atención de niños con problemas de aprendizaje, pero, también se le comunica al padre de familia la situación, porque puede ser la fuente del problema o bien pedir la colaboración de los padres para

coadyuvar en el aprendizaje de su niño o niña. En el caso de que **la familia** sea la fuente del problema.

“Problema de aprendizaje cuando un **papá pone la mano** (violencia papá que pega) ya los tenemos detectado, o **desintegración familiar** o el **papá es alcohólico** y la verdad a veces estamos contra la pared nos da tristeza pero a veces no podemos solucionar el problema de aprendizaje aunque el maestro le hable como le hable al papá... yo me acuerdo un **niño porque vienes a dormir, porque no dormiste... es que mi papá viene a pegarle a mi mamá y salimos huyendo**”. (Entrevista 3: Directora de la Escuela)

Cuando el núcleo familiar sufre de violencia, desintegración o alcoholismo, problemas sociales que afectan directamente a sus integrantes y que sus consecuencias se ven reflejadas por ejemplo, en el aprovechamiento y rendimiento escolar de los educandos. Ante tales circunstancias los profesores, maestras de educación especial, trabajadoras sociales y directivos ponen en práctica sus conocimientos y experiencia para solucionar estos problemas, por ello, es que la educación es un proceso en verdad complejo. Necesitas ver la escuela por dentro y por fuera para poder criticarla y si es criticada entonces debemos proponer soluciones. Siempre he pensado que la escuela es compleja pero, si intentamos sin desistir paso a paso la solución de sus problemas podemos pensar en un futuro mejor.

Otro aspecto importante a evaluar es la enseñanza de la lengua materna Chontal que forma parte de la boleta de calificaciones porque es una asignatura más en el subsistema de educación indígena, **“En chontal por eso el chontal aquí es una asignatura y lo estamos trabajando una hora o media hora** diaria aunque con todas sus dificultades porque tampoco nosotros no sabemos contar del 1 al 100” (Entrevista 7: Profesor de 6to. Grado). En este caso es el profesor de grupo que decide el tiempo de enseñanza de la lengua materna, no está programado un tiempo determinado.

También es necesario aclarar porque el nombre de escuela primaria bilingüe:

“Pues bilingüe sí porque pues el chontal la lengua materna que le llamamos **ya no es un dialecto**. Antes se llama dialecto ahorita ya es un idioma por eso la escuela se llama bilingüe: **escuela primaria bilingüe porque ya lenguas autóctonas o la lengua materna que le llamamos ya no es tan solo parte, tan sencillamente parte de una tradición si no es también parte educativo por eso ya paso a ser también un idioma** aunque esto todavía tenemos muchos que no lo aceptamos desconocemos esta situación porque algunos dicen no pues yo hablo el dialecto, ha no es un idioma, no dice idioma es latín o francés no, si también lo nuestro es un idioma nomás que nosotros no le hemos dado el valor que debe tener uno mismo, **porque muchos se apenan de decir y de hablar**”. (Entrevista 7: Profesor de 6to. Grado)

Que trascendente es este comentario del profesor, ya que la enseñanza del chontal al llevarse al contexto escolar se transforma en proceso educativo que requiere de programación y de estrategias didácticas para su enseñanza.

Otra decisión no programada dentro de los planes y estudios oficiales que la escuela ha tomado es la enseñanza del idioma inglés durante horarios de clases extraescolares, al respecto nos dice la directora del plantel lo siguiente:

**“Los niños llegan desde las tres hasta las seis pero divididos cada hora porque ya le dije de que los primeros grados entran de 3 a 4, y de 4 a 5 tercero y cuarto y de 5 a 6 quinto y sexto y aprovechan porque fíjese que realmente ya están aprovechando esto y ya están manejándolo el inglés, y claro sin dejar a un lado que está dentro de nuestra cinco horas lo que es la lengua chontal, porque el inglés es aparte fuera de nuestros planes y programas que nosotros teníamos pero ahorita con eso de que la instrucción de que ya la tienen ahora ya nos dice inglés, Entonces, nosotros ya no vamos a tener tanto problemas porque ya los niños ya lo están trabajando aunque no esté dentro nuestro horario de trabajo pero ya lo están trabajando y que se le está pagando a un maestro extra”.** (Entrevista 9: Directora de la Escuela).

Esta estrategia de enseñanza del inglés a los niños y niñas del plantel escolar que cursan del 3ero al 6to. Grado es porque según comentarios de los profesores en ciclos escolares posteriores la enseñanza del idioma inglés será obligatoria en el nivel primaria. “Porque ya es una asignatura pues que está considerado pero en la lengua indígena y así va a pasar ahora también ya a nivel nacional con el inglés y computación según pero, pues, estamos en espera a ver qué pasa”. (Entrevista: profesor de 6to. Grado).

### 3.8.1 La educación especial, interacción y decisión

La escuela José Concepción Leyva, por ser una escuela de formación completa tiene la ventaja de tener un área específica para la atención especial de niños con capacidades diferentes o con problemas de aprendizaje.

“La función como **maestra de apoyo con los niños con problemas de aprendizaje, en especial con los niños con discapacidad**, pero, pues, no se sabe si desafortunadamente o afortunadamente aquí no tenemos ahorita, pero si estamos atendiendo ahorita a los niños con problemas de aprendizaje” (Entrevista: Profesora de educación especial).

El apoyo a los niños con capacidades diferentes y con problemas de aprendizaje en este centro escolar, sólo se desarrolla con niños que tienen problemas de aprendizaje. “Afortunadamente aquí no tenemos ahorita” se refiere la profesora de grupo a la atención a niños con capacidades diferentes.

Igualmente en el centro escolar se está atendiendo a niños con actitudes sobresalientes demostradas por algunos niños.

“**Actitudes sobresalientes**, esas actitudes sobresalientes pueden ser en el **área intelectual, socio afectiva, creativa o psicomotriz**, resulta que, a veces, para el maestro ya era como un problema para ellos, también, porque es el niño que termina rápido y él ya no sabe cómo manejar esta situación o es el niño que le pide una tarea y le trae mucho más que eso y él no sabe cómo ir trabajando esa parte” (Entrevista: Profesora de educación especial).

Para atender a los niños con estas actitudes sobresalientes dentro del salón de clase se imparten “talleres a los maestros explicándoles que significaba esa parte y que ellos pudieran detectar esos niños no como algo problemático sino como algo para que enriqueciera el trabajo en el grupo” (Entrevista profesora de educación especial). Obviamente se aprecia que la educación busca estrategias de aprendizaje con las que el profesor de grupo pueda contar de manera didáctica dentro del aula escolar y desarrollar todas las actitudes, habilidades y capacidades de aprendizaje de los niños y niñas de educación primaria con el fin de lograr la calidad de la educación objetivo final del modelo educativo actual basado en competencias actitudinales, cognitivas y procedimentales.

El proceso de la educación especial para desarrollar su tarea en el centro escolar comienza dentro del aula con el acompañamiento pedagógico del profesor de grupo:

“Eso se hace con el maestro de grupo tanto en aprendizaje como en AS, se le da a los maestros un formato donde él me dice... no porque siempre te dice... pues, yo creo que tal niño, aja pero, ¿Por qué? y ya ellos te dicen porque, que porque no terminan la tarea y que porque muchas cosas no, luego eso es **al inicio del ciclo escolar** y nosotros entramos, también una **observación**, tenemos una guía de observación donde vamos observando y vamos viendo

¿Por qué? de ahí una **evaluación** y esa evaluación no la aplicamos así al grupo, sino individual y vamos viendo porque aquí es más que la observación también” (Entrevista: Profesora de educación especial).

Este proceso como vemos tiene tiempos y procesos, se da al inicio del ciclo escolar y se basa en procesos de observación y evaluación para hacer el diagnóstico correspondiente, es importante mencionar que la educación se preocupa por cada uno de los niños del centro escolar.

El contexto del centro escolar es un elemento relevante dentro de la escuela indígena primaria. En primer lugar, el maestro de grupo pertenece al subsistema de educación indígena y en segundo lugar, la escuela es primaria bilingüe por estas dos características del centro escolar es peculiar retomar una parte de la entrevista con la profesora de educación especial con respecto a las instrucciones del profesor de grupo para sus alumnos.

“Yo no nada más trabajo con el niño individual, sino también, entramos al grupo, y sí, marcamos y **damos la instrucción** en general, **pero, creo nosotros vemos la carita de los niños así como con signo de interrogación, haber y tu porque no, haber ¿Que paso? es que yo no le entiendo y, entonces, utilizamos otras palabras para explicarles o si es posible con tapitas como dicen explícamelo con tapitas** y se le **explica detalladamente al alumno** porque **no es que tengamos niños con discapacidad intelectual, que todos tienen discapacidad intelectual**

**simplemente que otros niños necesitan de otras palabras no de las mismas** al menos para mí al principio fue muy difícil por **el tipo de lenguaje que se utiliza aquí** yo le decía a los niños **encierra en un círculo y yo decía será que no sabe encerrar en un círculo**... Porque no es una palabra que utilicen mucho aquí o la **palabra subrayar no me la entendían los niños** ¿Por qué? No, creo que el maestro se adaptaban más a ellos por ser de la misma comunidad o por manejar el mismo vocabulario, yo la verdad me vi en muchos problemas. Yo me decía o hablo como ellos o les explico también que significa y pues, nos vamos, íbamos a los ejemplos y les decía no esto es subrayar y esto es encerrar en un círculo” (Entrevista: Profesora de educación especial).

En el extracto anterior de la entrevista observamos que el contexto social donde se ubica el centro escolar determina hasta el significado de las palabras para los niños durante el proceso de la apropiación de sus aprendizajes. En este sentido otro ejemplo que la maestra de educación especial nos dijo fue:

“Y también había una parte que le decía yo, **colorea el círculo de rojo, y decía no es posible que no sepa colorear o de que le estoy hablando... Se quedaban, quedaban no entendían que era colorear y se quedaban sin hacer nada y pues, entonces por lógica no me está entendiendo**... Pues, a buscar otras palabras y entonces **yo les decía vamos a pintar, ahí sí, y ya el niño agarraba la crayola o el lápiz y empezaba a pintar** ahora agarro los niños del ciclo pasado y les dijo vamos a colorear y me entienden. Pero el niño que estoy agarrando nuevo cuando le dijo colorear no me comprenden y ya le dijo vamos a pintar y vamos a colorear como que lo utilizan como sinónimos”. (Entrevista: Profesora de educación especial).

Este ejemplo muestra que el significado de las palabras para los niños tienen sentido siempre y cuando conozcan su significado de lo contrario sucede como dice la maestra de educación especial, pues, los niños se quedan, se quedan sin hacer nada y es aquí donde la profesora tiene que decidir tomar el tiempo necesario para explicar y lograr la comprensión entre alumno y profesor.

En resumen, con referencia al proceso de decisión en el centro escolar, se puede observar el cuadro 9 siguiente:

Dimensión	Decisión
<u>Decisores</u>	<i>Valores:</i> ética, responsabilidad, respeto, tolerancia. <i>Hechos:</i> Trabajo colaborativo y transversal para: el aprendizaje, la infraestructura y los desayunos escolares.
<u>Espacios</u>	<i>Delimitados según la problemática:</i> consejo técnico o reuniones de padres de familia.
<u>Proceso</u>	<i>Tiempos:</i> <i>Programadas:</i> Secretaria de educación pública (calendario escolar) y la escuela (inscripción y reinscripción, consejo técnico, planeación reunión de padres, inducción, evaluación, acreditación y certificación y organización. <i>No programadas:</i> quehacer escolar, día a día en los proyectos de aprendizaje, evidencias y evaluación cualitativa.
<u>Multidisciplinario</u>	<i>Educación en el aula más la Educación especial:</i> problemas de comunicación y lenguaje y aprendizaje.

**Cuadro 9. Proceso de decisión en el centro escolar. Elaboración propia en base a los antecedentes y evidencias empíricas.**

### **3.9. La interacción social en la escuela primaria indígena**

Referirnos a la interacción en este trabajo requiere de establecer dos escenarios uno fuera de la organización y otro dentro de la organización, pero, ¿Por qué? hablar de dos escenarios, porque en un sentido los niños y niñas que cursan la educación primaria pública o indígena requieren de la representación de un tutor y en otro sentido la comunidad en donde se encuentra la escuela indígena tiene una tradición cultural maya chontal. Por lo tanto, los niños reciben a través de su familia una educación cultural basada en sus costumbres y tradiciones.

✚ **La interacción niño-niña en su familia y comunidad (fuera).** El niño en su vida diaria interactúa con su medio social y natural para desarrollarse de manera afectiva, social y física.

La familia del municipio de Tapotzingo, Nacajuca; se conduce por el padre y la madre es un ama de casa o trabajadora, son los primeros educadores de sus hijos en tradiciones y costumbres de la comunidad.

“Por ejemplo en una entrevista la profesora de educación especial comentaba. **Hay niños de aquí de la comunidad, que no han tenido la oportunidad de salir de Nacajuca y para ellos salir de Nacajuca es una odisea.** Su espacio es muy pequeño desconocen muchas cosas uh! Hoy sí vamos a ir a Villa, lo alegra el papá con decirle que el domingo vamos a ir a Villa. Hay niños que me dicen la mamá que no los llevan ni a Villa porque el olor a la gasolina les provoca nauseas, tenemos de todo, aquí ya tenemos de todo”. (Entrevista: Profesora de educación especial)

Aunque la capital del estado Villahermosa, se encuentra a pocos minutos como bien dice la maestra, aun así hay niños sin la oportunidad de conocerla, sólo interaccionan con su conocido contexto social: familia parental, la escuela, la iglesia, el parque del pueblo, el centro de salud, el mercado o cualquier otro escenario social en su misma comunidad.

Dice la profesora de educación especial que cuando el niño o niña tiene un espacio de interacción limitado sucede que su adaptación en el centro escolar se refleja de manera:

**Pero, es porque al niño le cuesta trabajo adaptarse, porque a veces su espacio es muy pequeño** pero cuando nosotros le damos al niño que explore, que busque, que lea él va a entender o en cualquier parte él va a entender las instrucciones. Pero, **cuando el espacio del niño es muy cerrado pues, se les dificulta cuando el niño de la escuela a la casa y de la casa a la escuela.** (Entrevista: profesora de educación especial).

Como bien dice la profesora la interacción del niño o niña a través de la exploración le permite entender y adaptarse al centro escolar.

✚ **La interacción en la escuela primaria bilingüe** (dentro). La escuela es el escenario en donde se conjugan los elementos que vienen de fuera pero que se comparten con la escuela misma por sus propias características de una educación primaria indígena. Los elementos traídos desde el exterior hacia el interior de la organización escolar son tradiciones, costumbres, la lengua materna y todos los hábitos y costumbres de un pequeño o pequeña adquiridos en su entorno familiar y comunitario. A la escuela se entra siendo un individuo no un pupitre o simplemente cosas. Por lo tanto, se aprende como un ser pensante con capacidades cognitivas, afectivas, sociales y físicas; mismas capacidades fomentadas dentro del centro escolar a través de un plan de estudios que se imparte igualmente por individuos denominados profesores porque se prepararon profesionalmente para serlo. Entonces, la escuela es un centro de interacción social en diferentes momentos de la vida escolar y con diferentes actores según sean los escenarios de interacción.

**a) En el aula escolar.** Los alumnos y alumnas con el acompañamiento pedagógico del profesor se interactúa durante el desarrollo de las asignaturas escolares de 1º. A 6º. Grado, los contenidos de aprendizaje se distribuyen en bloques que deben ser evaluados, decisiones tomadas

por la secretaria de educación pública, pues, la aplicación del programa de estudio tiene carácter de obligatoriedad nacional para escuelas de educación primaria pública y privada. Además, siguiendo la tradición de la comunidad en el centro escolar se enseña la lengua materna chontal misma que se evalúa en la boleta de calificaciones. En consecuencia la interacción entorno al proceso educativo dentro del aula escolar sigue una intención de diálogo permanente uno a uno entre profesor y alumno(a) o bien entre pares alumno(a)-alumno(a), porque en un salón de clases pueden estar llenos muchos pupitres pero cada niño o niña aprende en la medida de sus capacidades cognitivas por eso la educación actual está centrada de forma cualitativa, es decir, cada niño(a), no cantidades de niños.

La forma de analizar mejor este proceso es presentando a continuación un fragmento de la entrevista con un profesor de grupo:

“Bueno lo que pasa es que el proceso se había iniciado ya el año pasado pero este está un poco complicado, pues, porque ahí los **libros de texto gratuitos ya vienen a trabajar** ya en sí los niños por sí solos y **por proyectos**, se tienen que entregar proyectos, el niño tiene que tener una como se llama **la evaluación** ya es, por lo que el niño ha hecho ya sea por bloque, ya tiene que entregar el producto vamos a suponer que ahorita estamos viendo en matemáticas cuerpos geométricos ahora **el niño tiene que entregar en sí un producto**, tiene que saber elaborar un producto de actividades del temario que se había visto en todo el bloque, si a veces, es un

poquito complicado pues, porque los niños no están acostumbrados a trabajar de esa manera y **ahora la obligación igual es de los padres ayudar** y, ahí es donde está el problema, porque los padres pocas veces le prestan atención en esta comunidad en el grupo, pues, pero, si, ahí se van adaptando poco a poco por eso se **llama proceso** hay algunos padres que dicen no pues, yo quiero que ya mi hija ya aprenda esto y esto y, les digo no esto es un proceso. Este proceso tiene que respetarse, porque los demás 25, 2 o 3 ya ellos por su propia cuenta le están apoyando en casa y a los otros no los otros van un poquito lento y nos tenemos que agarrar, pues, de esto, **respetando los bloques, los propósitos y los objetivos de cada uno de ellos**. Si pues, es un poco complicado porque **el niño tiene que saber interpretar y analizar, saber reflexionar** y en base a eso ellos mismos crean sus propias actividades, si, ya es muy diferente en cuanto a lo que nosotros le colocábamos en el pizarrón a ver búsqúenme estas palabras o hagan esto, ahora ya es diferente **el propio niño crea sus propias actividades dentro del grupo** desde luego salen un resto de actividades pero la mas apegada al tema que se dé es, o que se retoma”. (Entrevista: Profesor de grupo de 3er. Grado).

El actor principal en el escenario áulico es el niño(a) por el diseño curricular centrado en el aprendizaje, es una diferencia observada en el relato del profesor de 3er. Grado.

**b) En el aula escolar.** Con el profesor(a) de grupo y el padre de familia o tutor del niño(a). El plan de estudios actual involucra a los padres de familia otorgándole responsabilidades en las tareas escolares. Es decisión de la Secretaria de Educación Pública que se deben de programar reuniones de padres de familia en el aula escolar para reportar las calificaciones de sus hijos(as),”las evaluaciones bimestrales

se consideran que son cada bimestre eso es en cada bimestre evalúa el maestro, terminando ese bimestre se le invita al padre de familia y se le da las calificaciones” (Entrevista: profesor de 3er. Grado). En este escenario se muestra la interacción del profesor y el padre de familia.

**c) En el centro escolar.** Con el profesor(a) y la directora de la escuela. La interacción entre estos actores en el centro escolar fluye constantemente en relación a los procesos pedagógicos desarrollados cotidianamente conforme al programa de estudio vigente. Los profesores de este centro escolar pertenecen al subsistema de educación indígena con el fin de seguir enseñando, cultivando y salvaguardando el legado cultural perteneciente a esta comunidad como parte de un pueblo maya chontal y en donde se habla la lengua materna chontal. Por lo tanto, la interacción social que existe entre los personajes en donde recae la responsabilidad de la enseñanza y aprendizaje de los niños y niñas, es un proceso continuo y lleno de decisiones sociales solidarias con el fin de alcanzar el desarrollo integral de los educandos.

En un segmento de la entrevista con un profesor nos dice:

“Pues... en el caso de nosotros que somos dos docentes que trabajamos en el 6to. Grado pues, ya nos ponemos de acuerdo los 2 maestros en coordinación con nuestra directora pues estamos muy en contacto con ella para que rinda frutos

**nuestro trabajo tenemos que organizarnos** en buscar otra **estrategia** para la aplicación, no hay de otra” (Entrevista: Profesor de sexto grado).

El intercambio de ideas es una herramienta para mantener la organización de los procesos incluyendo los decisivos que permitan tomar las estrategias adecuadas.

Trabajar con un grupo dentro del aula es complejo porque cada niño(a) es un individuo diferente, en educación tenemos que mirar a los niños uno a uno para detectar sus fortalezas y debilidades en su proceso de aprendizaje, pero no hay que olvidar el contexto social en que se desarrollan, con referencia a esto se presenta el siguiente segmento de entrevista:

“Si van a nivel en su mayoría tengo uno ahí que si eh.... Como decía la maestra hace rato (Maestra de Educación Especial) poco apoyo de **los padres de familia pues, porque la mamá no sabe leer ni el papá sabe leer** y pues, ahí quien me ayuda por eso a veces el desinterés de los niños, pero, ahora por ahí van agarrando, tengo ahí a 3 niños que van un **poquito lento en cuanto a la lectura más que nada** y ahora pues, **en base a lo que nos habían comentado en una reunión de consejo técnico la maestra (directora) pues, que estamos viendo más que nada la lectura el análisis y la reflexión”.**

El consejo técnico, es el espacio de interacción social para atender los problemas pedagógicos de la escuela entre profesor y directora de la escuela, en este segmento la lectura es un eje de enseñanza prioritario para la comprensión, análisis y reflexión.

La comunicación interactiva entre profesor y director o director y profesor se da en escenarios áulicos, en reunión de consejo técnico las veces necesarias para atender cuestiones pedagógicas, otro ejemplo, es la programación de las evaluaciones bimestrales. “las evaluaciones son bimestrales, ahora con el **nuevo programa que tenemos vamos a manejar las famosas cartillas escolares**, esas cartillas también es del nuevo programa que se está dando si me explico”. (Entrevista: Directora de la escuela, registró 21). La directora del plantel habla de las cartillas escolares anteriormente boletas de calificaciones. En estas cartillas escolares se registrarán las evaluaciones bimestrales, lo cual requiere de aprender a utilizarlas para hacer los registros correspondientes y ser entregadas al área responsable del control escolar de las escuelas públicas y primarias de nivel primaria.

**d) En el centro escolar.** Con la dirección, los padres de familia y comité de padres de familia. El escenario de la interacción de estos actores es a través de las reuniones de padres de familia celebradas de acuerdo a

lo establecido por la escuela. En el fragmento siguiente presentamos la descripción de este proceso:

“Pero las oficiales generales son cinco, una puede ser que en **esas reuniones se tocan problemas** como esto **de la planta física** a lo mejor que también ahí se vean **problemas de la cancha**, tenemos que ver la construcción de la cancha, como le vamos a hacer o que tenemos que hacer, todo esto que ve que se está remodelando **es en consejo con ellos, no lo decido yo solita**; yo pienso esto ustedes que piensa o como lo podemos mejorar o que debemos hacer para que de efecto. Ahora, si vamos por ejemplo: si vamos a **organizar un evento cultural**, bueno, vamos a organizarlo está planeado, ya están de acuerdo los maestros, ahora, como nos van a apoyar a ustedes, los desfiles del 20 de noviembre que tuvimos tenemos que plantearlo ante una reunión saben que se va a desfilar y se va a traer esto, esto y esto, **estar en acuerdo, porque si no acordamos pueden decir bueno y porque nos manda a pedir la maestra sino tuvimos ningún acuerdo con ellos, si estamos de acuerdo o no**. Para la **limpieza del plantel** lo mismo para tomar acuerdos como lo van hacer, lo van a pagar, van a dar su mano de obra gratis, como, pero lo tenemos que decidir, también se habla de que los niños participaron aquí y obtuvieron 1er. Lugar, 2do. Lugar o vamos a un evento especial o que se yo, la escuela ya certificó y se va a ir a una reunión general, no lo sé, todo esto lo tenemos que consensar con todos ellos”. (Entrevista 12. Directora de la escuela, registro 21).

La reunión de padres de familia es un escenario de interacción en donde se toman acuerdos, pero, como podemos observar ninguno es pedagógico son más bien con referencia a la planta física y eventos culturales y actos cívicos para conmemorar fechas importantes.

e) **En el consejo técnico del centro escolar.** Con los profesores(as) y directora. Las actividades en el escenario del centro escolar tienen un responsable para llevarse a cabo “los consejos técnicos aquí están calendarizados cinco sesiones al año eso es lo que tenemos plasmado aquí, pero, que va a pasar puede ser que haya **un problema pedagógico**” (Entrevista: Directora de la escuela, registro 21). En el escenario de consejo técnico sólo se atienden problemas de índole pedagógicos, a continuación se presenta un fragmento más extenso de la entrevista con la directora con el fin de ejemplificar la interacción en el consejo técnico.

“¿Por qué? las cinco, vamos a decir que al compañero le toca planeación él va a investigar cómo va, como se planea cuales son los métodos y las técnicas si les falta a los compañeros y todo, ahí en una de esas reuniones, sí, por ejemplo, él de **capacitación** busco una capacitación de elaboración de materiales ahí se da una reunión de consejo técnico, o sea cada quien tiene uno de planeación, otro de **materiales didácticos** cada quien tiene una comisión y en ese año son los cinco que tienen que participar y, esos ya están programados, pero en el largo del caminar puede ser que en unos de esos meses surja un **problema pedagógico** que vemos que no está resultando según los otros que están aquí con sus comisiones que tienen acá. Entonces, ya se pide una reunión extraordinaria para solucionar problema ya no va a ser cinco sino aumenta si me explico, pero eso es en dado caso cuando haya problemas ya muy fuertes en la escuela o que decisiones podemos tomar. Por ejemplo, cuando paso la **inundación vamos a decir suspender, el consejo se tiene que reunir decidir cómo le vamos a hacer para ponernos al día**, el consejo tiene que saber que va a decidir cómo lo van hacer, esas situaciones urgentes y por eso se cita a una reunión extraordinaria porque ya no está

planeada, las planeados son cinco pero pueden ser más según la situación que tenga la escuela”. (Entrevista: Directora de la escuela, registró 21).

En resumen el consejo técnico es el escenario de interacción entre profesores y directora para la toma de decisiones en cuanto a que resuelvan los problemas pedagógicos dentro del centro escolar por empatía profesional debido a la convivencia permanente, tiempo de trabajo y misma profesión es decir, todos son profesores.

A continuación se presenta el cuadro 10, que representa este aspecto de la interacción.

Dimensión	Interacción
<b>Contexto comunitario (fuera)</b>	<i>Niño-niña en su familia y la comunidad.</i> El contexto es parte del aprendizaje.
<p><b>Centro escolar (dentro)</b></p> 	<p><b>En el aula:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alumnos y alumnas con el acompañamiento pedagógico.</li> <li>• Profesor de grupo y el padre de familia por la responsabilidad compartida del aprendizaje de los educandos.</li> </ul> <p><b>En el centro escolar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesor (a) y directora porque trabajan en colaboración.</li> <li>• Directora y los padres de familia para atender asuntos pedagógicos y no pedagógicos.</li> <li>• Consejo técnico para la aplicación y adaptación del plan de estudios, evaluación, certificación, planeación del ciclo escolar, estrategias de enseñanza y propuestas de solución a problemas pedagógicos.</li> </ul>

**Cuadro 10. La interacción escolar y su dimensión de análisis. Elaboración propia**

### 3.10. Proceso de las decisiones sociales

En el día a día del ser humano y en la construcción de su historia se presentan momentos de decisiones afectivas, económicas, laborales, profesionales y, que también pueden ser racionales o no racionales en todos los aspectos formales e informales de su vida cotidiana. Igualmente las organizaciones pasan por un proceso de toma de decisiones que le dan vida organizacional, estas decisiones son tomadas por los responsables de hacerlo para mantener a la organización unida porque una organización dividida por el desacuerdo difícilmente puede sobrevivir.

Mediante el estudio de las evidencias empíricas del comportamiento humano acerca de la complejidad existente en el proceso de las decisiones sociales debido a que, los problemas y las soluciones están normalmente desacoplados.

Pongamos algunos de los modelos de decisión en una línea del tiempo.

- ✚ Simon (1947); y la decisión satisfactoria
- ✚ Cohen, March y Olsen (1972) Anarquías organizadas
- ✚ Cohen, March y Olsen (1988) y el modelo garbage can

Para hacer el análisis del estudio de caso de una organización escolar primaria indígena de formación completa con 11 docentes, una directora, dos intendentes, una maestra de comunicación y lenguaje, una maestra de educación especial y un maestro de educación física y, que también es un espacio de decisión programada y no programada en términos de la forma de clasificación temporal de Simon. Obviamente, la escuela no es una empresa estudiada en donde el hombre primero fue máquina, después humano y, posteriormente el debate de otros elementos como la cultura y el poder en la organización que han llevado a emprender los estudios organizacionales, convirtiéndose en un punto de encuentro de disciplinas sociales desde más o menos hace tres décadas. Estos estudios finos y al detalle realizados con métodos y técnicas de investigación cualitativas aunque utilizando información o técnicas cuantitativas en ciertos casos si la investigación así lo requiere y, en los diferentes espacios organizacionales nacionales y mundiales aportando conocimiento de un referente social que de no ser por los estudios organizacionales no se divulgarían las formas sociales de interacción en el proceso de decisión en una organización puramente social “la escuela” primaria indígena.

Haciendo un breve paréntesis la escuela más bien ha sido observada, criticada y expuesta a propuestas de cambio en los ámbitos pedagógicos y de gestión escolar con el fin de ser innovadora y creativa en su labor educativa de generación en generación con la aportación fundamentalmente de la pedagogía y la

psicología con el objetivo de impactar en la sociedad a través de sus fines educativos.

La combinación del análisis de la teoría con el trabajo de campo mediante la recogida de la evidencia empírica de la organización escolar que, en sí misma es compleja por la cantidad de interacciones sociales existentes entre los diversos actores educativos (directora, profesores, padres de familia e hijos, autoridades educativas), para la solución de problemas pedagógicos y no pedagógicos de la vida cotidiana escolar durante un ciclo escolar de 200 días de clases en los diferentes espacios de decisión llámense estos áulicos, reuniones de padres de familia y consejo técnico.

Un aspecto a destacar en las organizaciones escolares es la permanencia en el establecimiento de los profesores y directores, algunos llegan para quedarse en sus escuelas hasta que deciden su retiro, esto hace acrecentar su experiencia en el trabajo y estar en constante capacitación y superación profesional porque así lo demanda su puesto. El profesor de grupo para la comunidad es conocido y respetado debido a su relación con los padres de familia como papás de sus hijos e hijas que estudian por seis años la educación primaria elemental y obligatoria.

La interacción es constante debido a características como la convivencia, el tiempo, las responsabilidades compartidas y las decisiones en un espacio de constante cambio social.

En medio de un contexto social con características tradicionales heredadas y nostálgicamente conservadas por las generaciones adultas luchando tal vez heroicamente con el avance imparable de la modernidad adjuntada a la tecnología en el tiempo y, porque no decirlo muchas veces ahogada por nosotros mismos que no queremos reconocer la riqueza de nuestro origen y tratamos de hacernos inconscientes de nuestra grandeza cultural.

Entonces, comprender estos dos referentes en el tiempo a través de la interacción de la *tradición-escuela-modernidad*, por una parte la escuela promueve en actos educativos y culturales su esencia indígena y bilingüe con la enseñanza de la lengua materna de la comunidad maya chontal y, al mismo tiempo la escuela adopta y adapta cambios provenientes de un nuevo plan de estudios (2009) obligatorio para las escuelas primarias del país. En este camino la diversidad de interacciones sociales de los actores educativos: profesor, director, familia y alumno(a), se estudian específicamente en el proceso de las decisiones programadas y no programadas de la escuela primaria indígena “José Concepción Leyva” de la comunidad de Tapotzingo en Nacajuca, Tabasco, con el propósito de alcanzar la calidad en la educación.

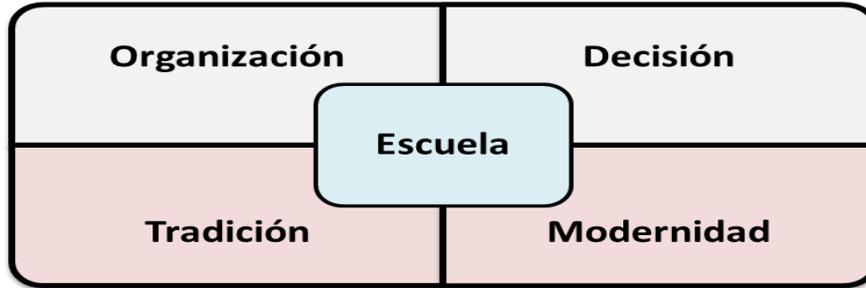


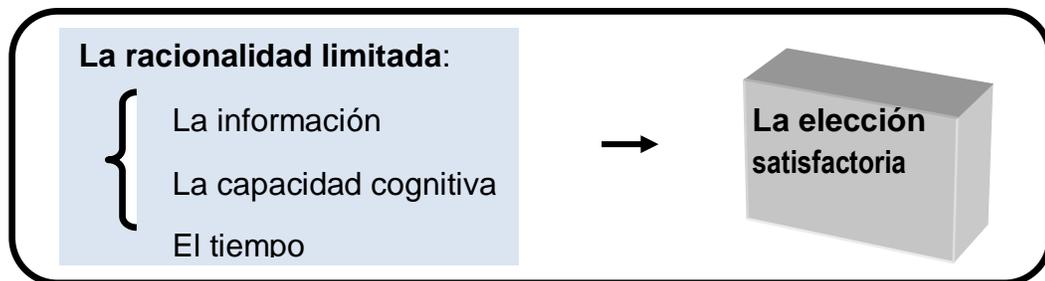
Figura 16. Referentes organizacionales del estudio de caso. Elaboración propia en base al estudio de caso

Por lo tanto, el análisis o juego mental, Barba, Antonio (2012), se realizó a partir de una línea del tiempo y a través del método de comparación entre la propuesta teórica y la evidencia empírica de la escuela, por ser estrategias didácticas aunque elementales y sencillas para su comprensión y generación de aportaciones, pero, siguiendo un modelo de enseñanza en la escuela primaria. A continuación se comienza con este juego partiendo del primero y segundo cuadrante de la figura 16, *la organización y la decisión*.

🧩 **Simon (1947)**. Durante el estudio psicológico del comportamiento humano en las decisiones sociales se encontró que no se tomaba la óptima como se pensaba en los primeras décadas del siglo pasado con el Taylorismo, sino más bien la satisfactoria en función de un proceso cognitivo racionalizado y limitado por la presencia de valores tanto de la organización

como del decisor, quien realiza el proceso de la decisión. La elección es satisfactoria cuando satisface los criterios establecidos.

✚ La elección, como el sistema de valores como criterio, de una entre toda la serie de alternativas Simon (1979:77). Este criterio de decisión basada en estos términos la podemos encontrar en el estudio de caso cuando se creó el subsistema de educación indígena debido a que este medio era atendido por el sistema de escuelas generales y existía un grave problema de comunicación porque los profesores no hablaban la lengua indígena de la comunidad, a raíz de esto “en el ‘74 inició el sistema de educación indígena pero, **no como te diría yo... con una cimentación basada en artículo ni nada....** Como quien dice necesitaban la atención a los indígenas” (entrevista: directora de la escuela, registro 3). Fue una decisión de la Secretaria de Educación Pública que satisfacía, pero, sin fundamento legal, tenía que resolverse el problema de la comunicación entre los pobladores indígenas y los educadores de sistema general de educación primaria.



Cuadro 11. La racionalidad limitada en la organización. Elaboración propia en base al modelo de Simon (1979)

En el cuadro 11, se muestra que teniendo *la información* de la realidad solicitando una resolución a un problema de comunicación debido al idioma chontal que se habla en la comunidad chontal como lengua materna y el español que domina el profesor de escuelas primarias generales. Por lo tanto, la educación para el medio indígena tenía que tener profesores que hablaran el chontal, y, en donde el *tiempo* representó un factor importante, pues, se tenía que acordar una elección satisfactoria a las necesidades del contexto social, aún sin ser decisiones programadas y formales porque la formación profesional del maestro de grupo para el medio indígena se ofertó posteriormente a través de instituciones educativas formadoras y capacitadoras para lograr la profesionalización del docente en el servicio educativo.

✚ **La decisión programada y no programada.** Simon, nos dice al respecto de la primera: estas decisiones son actos repetitivos y cotidianos. Las decisiones no programadas son aquellas que tienen expectativas: inesperadas y nuevas. Ver cuadro 12. Decisiones sociales tomadas en la empresa por el gerente e inversionistas, además, dependiendo de la información proporcionada y el tiempo como factor ordenador para la elección satisfactoria de las soluciones que se tengan disponibles para la resolución de problemas. Sin embargo, en la escuela las decisiones son para la resolución de problemas en la construcción día a día del proyecto educativo escolar que se desprende de la modernización educativa como un proceso de decisión ordenador del establecimiento de un sistema de

educación que responde a políticas educativas nacionales, a través de los planes, misión y visión en un tiempo a mediano y largo plazo bajo modelos de enseñanza, innovación e investigación en el campo de la educación vinculada a las necesidades sociales.



**Cuadro 12. La decisión programada y no programada y los decisores en la organización.**  
Elaboración propia en base a la propuesta de Simon

Abrimos un paréntesis para la explicación del cuadro anterior, de las dos formas del proceso de decisión en el estudio de caso. **La decisión programada** se realiza en la Secretaría de Educación Pública, a través de un calendario escolar de 200 días de clase, tema desarrollado en la descripción del caso y, con respecto a **la decisión no programada** se tienen en la escuela espacios de decisión sociales: *la reunión de padres de familia y el consejo técnico*; y los participantes como nos dice la directora de la escuela.

“El personal docente y yo como presidente de consejo, así se toman decisiones...proponemos o no proponemos, se queda así o se cambia para que así a la larga no se diga no si lo dijo la directora, no, **salió mal pues, estamos mal todos; salió bien y nos dio muchísimos resultados felicidades** es la única

manera **porque así la decidimos nosotros**". (Entrevista: directora de la escuela, registró 3).

En la escuela por su carácter social y ético en su desempeño es imposible la manipulación de los problemas pedagógicos dentro del aula porque son imprevistos y nuevos con el día a día, debido a que son niños y niñas los que se encuentran en las aulas haciendo la tarea de aprender para la vida. Por lo tanto, en la escuela la decisión es con la aprobación de todos los que integran el consejo técnico (profesores y director de la escuela) y, además, dependiendo del problema se hace necesario la aprobación del padre de familia en la toma de decisiones por la simple razón de que los niños son menores y sus tutores son los que deciden como dice Fernández, Lidia, la etapa de la niñez está en poder de los padres.

En consecuencia, la necesidad de la interacción social de los decisores se presenta en los diferentes espacios<sup>36</sup> y tiempos debido a la complejidad de los problemas pedagógicos en los cuales no entramos al detalle de la evaluación del aprovechamiento escolar porque la razón del estudio de caso es *la escuela* como organización.

---

<sup>36</sup> Consejo técnico, Reunión de padres de familia generales y en aula

Para continuar con el análisis de la escuela como organización, con estas referencias se utiliza la metáfora creada por Cohen, March y Olsen (1972) de las anarquías organizadas, integrando a la escuela bajo esta conceptualización para explicar sus actividades escolares, confrontándolas a partir de la propuesta teórica de este modelo de concebir a las organizaciones como espacios de decisión para acordar menos o más según sea el caso a través del acuerdo racional pero, considerando el aprendizaje previo de las experiencias del quehacer docente, sin olvidar que la organización escolar es un espacio heterogéneo, es decir, lo que sucede en una escuela no sucederá en otra, esta sería una forma de explicar la metáfora de anarquías organizadas para explicar una organización educativa en donde los aspectos de la modernidad como el proyecto educativo, el aprendizaje basado en problemas de la vida cotidiana y la evaluación se llegan a encontrar con los aspectos tradicionales como la familia, el legado histórico, la lengua materna y las costumbres, para lograr una formación educativa integral.

<b>Diversidad en las preferencias</b>	<b>La escuela</b> diseña su proyecto cada ciclo escolar. "Proyecto escolar no nos manda un diseño la secretaria sino <b>el consejo técnico diseña su propio proyecto escolar</b> como se va a trabajar". (Entrevista: directora de la escuela, registro 21).
	<b>Análisis:</b> En este vemos que en cada ciclo escolar debe redactarse un proyecto escolar del año y de acuerdo a las necesidades de la escuela en ese año. Los decisores proponen y toman acuerdos y responsabilidades.
<b>Tecnología poco clara</b>	<b>La escuela</b> opera de acuerdo a su historia de vida. Toman decisiones en base a la experiencia. "Por ejemplo, cuando paso la inundación vamos a decir suspender (clases), el consejo se tiene que reunir decidir como le vamos a hacer para ponernos al Día, <b>el consejo tiene que saber que va a decidir como lo van hacer</b> ". (Entrevista: directora de la escuela, registró 21).
	<b>Análisis:</b> En consecuencia a los eventos que surjan en la escuela se adecuan las estrategias y técnicas.
<b>Participación fluida de los decisores.</b>	<b>La escuela</b> tiene la participación de los diferentes actores escolares en la participación constante de las decisiones. "Por ejemplo: si vamos a organizar un evento cultural, bueno, vamos a organizarlo esta planeado ya están de acuerdo <b>los maestros</b> , ahora como nos van a apoyar ustedes ( <b>los padres de familia</b> ).
	<b>Análisis:</b> Según sea el caso la participación de los decisores varía, pueden ser internos o externos o la combinación de ambos.

**Cuadro 13. El modelo de anarquías organizadas y la escuela. Elaboración propia**

Con relación al análisis del cuadro 13, el comportamiento de los actores decisores (internos) en la escuela está delimitado por el acuerdo en compañía de los padres de familia (externos) y, poner en marcha una decisión en torno a los diferentes ámbitos escolares: pedagógicos (aprendizaje, evaluación del aprendizaje, eventos culturales y sociales) y no pedagógicos (infraestructura, limpieza del plantel, mantenimiento y reconstrucción del plantel, desayunos escolares, etc.).

En condiciones comparativas la escuela tiene mucha distancia en ser una empresa por su carácter de demanda social y constitucional laica y gratuita en la república mexicana, aunque el estudio de caso es una institución educativa de once profesores que atienden a 235 alumnos representados por 145 padres de familia, ubicada en una comunidad de 2923 habitantes, esto nos lleva a pensar en la dimensión de interacciones sociales en la escuela y con la comunidad.

Entonces, equiparamos para continuar con el análisis, que el proceso de decisión está determinado por el elemento temporal, como dicen Cohen, March y Olsen (1988) en el garbage can, ya que en la escuela existe una infinidad de interrelaciones complejas entre la gente, problemas, soluciones y selección de oportunidades y, que para ser atendidas, el tiempo nos permite poner orden en las interrelaciones.

Es importante hacer el siguiente comentario del porque hablamos de conocimientos como las anarquías organizadas y el garbage can, modelos organizacionales para el análisis del proceso de decisión en un contexto comunitario tradicional como es la escuela primaria indígena que, ya se dijo anteriormente, no es una empresa, pero, tratamos de explicar de forma comparativa su proceso de decisión y que no es menos importante estudiarla como organización. En la historia de vida de cualquier profesionista que pueda ser lector en estos momentos del presente trabajo, le recordó su paso por la escuela primaria por ser un segmento de vida que difícilmente olvidó. La escuela primaria es elemental y obligatoria en México, por este carácter social, surge la importancia de estudiarla porque en esta se enseña conocimientos, pero, igualmente produce conocimientos, obviamente más desde las ciencias de la pedagogía de la educación, la psicología de la educación, etc. y, ahora desde los estudios organizacionales enfoque cualitativo que nos lleva a comprender y entender el desarrollo de la vida cotidiana de los actores en su quehacer educativo.

En la historia de los currículos escolares se han tomado decisiones de cambio, en la última década del siglo pasado se tenía un plan de estudios basado en el enfoque comunicativo pero, con los procesos de modernización de la educación a partir del año 1992, se desarrollaron nuevas propuestas educativas con el fin de articular la educación básica (preescolar, primaria y secundaria), esta reforma integral de la educación abarca los tres niveles educativos y periódicamente se

han cambiado los planes de estudio, en el caso de la primaria se inició la operación del plan de estudio vigente en el año 2009, con un enfoque educativo basado en competencias cognitivas, actitudinales y valórales.

En este sentido, también los planes educativos a nivel nacional y estatal tienen el objetivo de respetar y mantener las diferencias culturales de nuestro territorio nacional existentes en nuestros pueblos indígenas.

Con esta visión contextual de la escuela vamos a continuar el análisis de la Figura 16, otorgándole el lugar al cuadrante central “**la escuela**” como institución y a la escuela como organización.

✚ **La escuela como institución.** En este sentido el pensamiento de Durkheim, permite entender la noción de institución, a través de: La noción de la coerción social, la solidaridad mecánica, la solidaridad orgánica, división de trabajo y anomia.

Nociones que explica Fernández, Lidia (1994), en forma sencilla, y la define “Una institución es en un principio un objeto cultural que expresa cierta cuota de poder social. Explica que la coerción social inicia desde los primeros años de vida del sujeto humano en una trama de relaciones y sucesos pautados por instituciones de diversos tipos que funcionan como

socializadores y reguladores de él. Continúa planteando la primera autoridad en la vida del niño que es la paterna, en donde se enseña que el desarrollo social tiene que tener un orden establecido o de lo contrario las autoridades te castigarán de no hacerlo. En resumen, la escuela como institución universal es el resultado de la especialización de una parte de la transmisión cultural y contextual que requiere una sociedad compleja.

❏ **La escuela como organización.** La escuela por demanda social, que la conforma como una organización social con fines educativos, casi siempre cuestionables aunque imparable, pues, el orden social requiere de establecimientos educadores que respeten cultura, contexto e ideologías de sus educandos y de los lugares en donde se encuentran.

El funcionamiento de la escuela requiere de: infraestructura, recursos materiales, actores educativos, sistemas de organización, interacción, modelos e ideologías y la presencia de ser evaluada constantemente para conocer su logros y sirve para el proceso de la toma de decisiones. Con todos estos requerimientos se puede estar en condiciones del cumplimiento del deber “*hacer la tarea de educar*”.

La culminación del pensamiento abstracto termina cuando se presenta la escuela primaria indígena “José Concepción Leyva”, estudio de caso descrito anteriormente con características evidenciadas con el estudio empírico matizadas por la tradición y la modernidad.

Volveremos al análisis en la línea del tiempo a través de la tradición presente en la organización escolar, desde antes de la conquista de México, ya existían pueblos indígenas con estilos de vida social propios, específicamente la cultura maya que se difundió en el estado de Tabasco y otros estados de la región sureste, este pueblo maya se dedicó a la agricultura y, uno de esos productos que hasta la actualidad se usa en la elaboración de los riquísimos chocolates por manos tabasqueñas, es el cacao.

Actualmente los mayas son estudiados por sus grandes logros astronómicos, matemáticos, el sistema vigesimal, la cuenta larga, la escritura jeroglífica, la arquitectura y el arte pictórico y lapidario que se exhibe en el museo Carlos Pellicer Cámara, ubicado a las orillas del río Grijalva, en la Ciudad de Villahermosa, y, que inclusive sus instalaciones fueron dañadas por el agua del río durante las inundaciones del año 2007. Los mayas chontales durante la conquista recibieron a los españoles y desde entonces se empezó con otro modo de vida al dejar su pureza y convertirse en un pueblo dominado y explotado a través del trabajo duro.

Con el paso del tiempo toda esta herencia ancestral fue transmitida de generación en generación hasta nuestro tiempo en el municipio de Nacajuca, Tabasco, que significa lugar de las carnes pálidas, el municipio es reconocido por sus hermosas artesanías que al verlas o disfrutarlas llegan a convertirse en arte y, ni que hablar de los representativos tamborileros amenizando un evento cultural o una fiesta

tabasqueña. Su gente es alegría y franqueza, cuando llegas a una casa te invitan un vaso de pozol que es una bebida refrescante y cotidiana entre los pobladores, en fin, es un pueblo mágico.

En medio de este entorno de interacciones sociales la escuela adapta y pone en marcha un nuevo plan de estudios que tiene como visión una filosofía educativa acorde a nuestros tiempos, es decir, no sólo es necesario saber sino también hacer y convivir. Por esto, la organización tiene que establecer procesos de toma de decisiones para alcanzar los propósitos de la calidad de la educación a nivel nacional y, es en estos procesos donde los actores sociales educadores y no educadores hacen acto de presencia en los diferentes escenarios. Como dice Goffman (2004), “el individuo proyecta una definición de la situación al presentarse ante otros, debemos tener en cuenta que los otros, por muy pasivos que sean, proyectarán a su vez eficazmente una definición de la situación”.

En este sentido los personajes educativos dentro del centro escolar constantemente están tomando *decisiones multidisciplinarias* el conocimiento de uno, se suma al conocimiento de otro que domina otra disciplina y, que juntos proponen soluciones, asumen responsabilidades y actúan. Por ejemplo; dentro del aula escolar los problemas de aprendizaje o las capacidades diferentes de un niño o niña no sólo necesitan la atención del profesor de grupo sino que requiere de la

atención de la profesora de educación especial y en un conjunto disciplinar de conocimientos se busca dar la respuesta adecuada.

Siguiendo en términos de *la tradición y modernidad* organizacional en la escuela primaria indígena, vamos a desarrollar estos dos últimos cuadrantes de la Figura 16, para continuar con el análisis organizacional.

▣ **La tradición en la escuela primaria indígena.** El pensamiento de tres

clásicos en las ciencias sociales nos plantean igualmente tres modelos del paso de la tradición a la modernidad.

Augusto Comte, y el modelo de sustitución que, con su pensamiento positivista pregona una revolución espiritual.

Marx Weber y el modelo de intersección, plantea que el camino hacia la modernidad se realiza primeramente por un camino de la racionalización.

Emile Durkheim y su modelo de transfiguración que considera a través de sus estudios sobre la religión que las diferencias entre la sociedad tradicional y la moderna, que frecuentemente no son tajantes, más bien resultan matizadas.

De acuerdo a estas tres posturas y en relación a las evidencias empíricas del estudio de caso, es decir, una escuela tradicional por sus características indígenas ancestrales en la que se enseña la lengua materna chontal, “la lengua era una gran desventaja y sabe cómo se gana

el terreno le voy a decir porque ellos como hablaban español no se podían entender con la gente totalmente”, (Entrevista: Directora de la escuela).

El subsistema de educación indígena en la década de los 70's, necesariamente tenía que instalarse, ya que entre los pueblos indígenas y los profesores que no hablaban la lengua impedía la comunicación obstaculizando la enseñanza. En este sentido como dice Durkheim, la tradición y la modernidad en la escuela se encuentran transfiguradas. Aquí hay dos elementos que se deben comentar: la familia y la religión. En primer lugar, la familia juega un papel importante en la transmisión de las tradiciones culturales, ideológicas y lingüísticas y en segundo lugar la religión, ya que en la fusión de dos culturas los pueblos indígenas el día de finados lo celebran con la representación de altares de muertos chontales, rituales que en la escuela actual los niños y niñas desarrollan como parte de su educación social y cultural. La relación de estas dos instituciones (la familia y la religión), procura conservar la identidad de los pueblos chontales en el estado de Tabasco. Un fragmento de la entrevista nos muestra esto: “Una de las características básicas que podría identificar a la escuelas primarias indígenas es la lengua que uno habla en este caso es el chontal es una de las características que te identifica como escuela primaria bilingüe porque se trabaja en español y en chontal” (Entrevista: profesor De grupo de 6to. Grado). Pero, se enseña el idioma en el que nos comunicamos que es el español a través de los libros de textos gratuitos distribuidos por la secretaria de educación pública.

✚ **La modernidad en la escuela primaria indígena.** La escuela “José Concepción Leyva” (2012). En palabras de Montaña, Luis (2009), la modernidad es una gran promesa para arreglar los conflictos no habrá más guerras, más pobreza, etc. pero, sólo se quedó en promesas porque la desigualdad es cada vez mayor, la modernidad no pudo cumplir sus promesas. La modernidad es una etapa caracterizada por la tecnología y visto como un proceso histórico.

El análisis de la modernidad en la escuela lo desarrollamos con cuatro referencias: Misión y visión de la escuela, toma de decisiones y plan de estudios.

A partir del año de 1992, año en que se dio inicio al proceso de modernización de la educación básica, esta coyuntura histórica en la educación llevó a las escuelas a cuestionarse acerca de sus fines y cuál era su visión hacia el futuro. Es decir, conocer el pasado y el futuro de la institución escolar se volvió una necesidad.

La escuela primaria indígena se unió a este proceso de modernización pues, en el año 2009, se inició el plan de estudios vigente de la educación primaria, con un nuevo enfoque de enseñanza, en donde la prioridad es el aprendizaje de los niños y niñas con conocimientos que sean parte de su vida cotidiana.

La misión de la escuela es cumplir con la tarea de educar, con la ayuda y el compromiso de todo el personal educativo y los padres de familia para lograr el desarrollo de las habilidades cognitivas de los niños y niñas, así como la enseñanza de la lengua chontal y español y, buscar el desarrollo social y afectivo de los educandos.

La visión de la escuela busca que todos los maestros, padres de familia y comunidad en general sean capaces de ampliar los espacios de convivencia humana a través de una educación que asegure el respeto a la dignidad de las personas, la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad sustentando los ideales de fraternidad e igualdad de género y derecho de todos los individuos evitando los privilegios de razas, sectas y de grupos, el amor a la patria y la conciencia de solidaridad.

Ambos referentes son propuestas de la escuela moderna del siglo XXI, estableciendo compromisos en su quehacer educativo pero, igualmente permitiendo ser evaluada tanto interior como exteriormente por los diferentes centros de evaluación con el fin de mejorar y, de que por su carácter social rinda cuentas a la sociedad.

Otro elemento es la toma de decisiones en la escuela, que es un proceso no solitario, más bien es multidisciplinario y solidario. En términos teóricos se habla de que la decisión es un proceso racionalizado y limitado, en palabras de Simon, la decisión es satisfactoria, es decir, se ajusta a un nivel de aspiración.

En la escuela las decisiones se toman en acuerdo con el profesor, el padre de familia y el director, porque en palabras de la directora del plantel si hacemos las cosas bien, estamos bien todos, sino estamos mal todos.

De igual forma se programa un evento cultural se tiene que decidir con la aprobación del padre de familia porque se necesita de su apoyo. Otro ejemplo pueden ser las decisiones que se toman en relación a los apoyos que necesita la escuela para sus instalaciones físicas y que tienen que hacerse ante las instancias correspondientes y para lo cual hay que organizarse y tener el apoyo de los padres de familia. Los actores educativos dentro del aula escolar también toman decisiones pedagógicas porque lo necesario e importante es que el niño aprenda y por consiguiente las soluciones se tienen que buscar aunque no estén acopladas a los problemas como dice March y colegas (1972), por la complejidad en la toma de decisiones.

Por último, encontramos el plan de estudios en la escuela en respuesta a la reforma curricular de la educación básica (preescolar, primaria y secundaria), mediante un modelo basado en competencias de aprendizaje, habilidades y actitudes para la vida.

La articulación de estos referentes en la escuela la manifiestan como una organización social compleja y racional, para su entendimiento como propone Goffman poniéndola en dos planos de acuerdo al uso metafórico del ajuste articulado, primero en el sentido interactivo y después formal.

Con las evidencias empíricas del estudio de caso la interacción de los actores educativos y en los diferentes escenarios: En la escuela el ámbito primordial es el pedagógico en donde el actor principal son los niños y niñas y, en torno a ellos la interacción en el aula se da con el profesor durante el proceso de aprendizaje y la evaluación de las evidencias de aprendizaje, llevando a los mayores actores educativos: director, profesores y padre de familia a decidir sobre la mejor solución o como dice la directora del plantel a tomar la decisión más conveniente.

“...es la única manera porque si la decidimos nosotros no es por ahí que va el rumbo **yo puedo ver las cosas de una manera pero al compañero se le va a dificultar al aplicarla si entre todos la analizamos es la mejor opción** o nos parece que al aplicarla nos va a dar otro resultado pues no, se desecha y se **toma**

**la más conveniente**, vamos a decir. (Entrevista con la directora de la escuela: Registro 3)

En el sentido formal vemos que aunque la directora del plantel es estructuralmente la líder de la escuela pero, no por esto se puede proponer una solución en solitario sino más bien en conjunto.

En conclusión con las referencias anteriores en la escuela primaria indígena se toman decisiones solidarias<sup>37</sup> en el sentido de que se buscan soluciones a los problemas pedagógicos y no pedagógicos en beneficio de los niños y niñas y, con la continua interacción de los participantes directora, profesores y padres de familia actuando solidariamente y asumiendo responsabilidades.

El recorrido cronológico e histórico de este camino de descripción del estudio de caso y análisis del mismo, se ilustra a continuación en los cuadros 14A, 14B y 14C, presentando en una línea del tiempo por ser una reducción de la información que permita al lector una visión general de la tradición y modernidad organizacional teórica y empírica.

---

<sup>37</sup> Denominamos a las decisiones solidarias en términos organizacionales, pero desde el un punto de vista mas cercano a la escuela y tomando como referencia las entrevistas realizadas durante el estudio de caso, cuando se referían a decidir siempre se dirigían a ese proceso como *acuerdos* y, *yo le sumaria solidarios*.

**TRADICIÓN Y MODERNIDAD EN LA ESCUELA PRIMARIA INDÍGENA  
JOSÉ CONCEPCIÓN LEYVA  
TAPOTZINGO, NACAJUCA, TABASCO.**

Cultura maya ↑	Indumentaria Maya-chontal ↑	La llegada de los españoles ↑	Municipio de Nacajuca, Tabasco. ↑
<b>Posclásico del 900 hasta la conquista española</b>		<b>Siglo XV</b>	<b>Siglo XX</b>
Ciudades mayas chontales Se establecieron en la llanura costera de Tabasco	Estelas Grabados en relieve Estucos Ladrillos Cerámica	Pobladores mayas chontales. El grupo chontal predominó con sus costumbres y dominio.	Los chontales de Tabasco se encuentran en Nacajuca, Jalpa de Méndez, Centla, Centro y Macuspana

**Cuadro 14A. Línea del tiempo del análisis organizacional. Elaboración propia**

Vida social y económica ↑	La escuela primaria indígena José Concepción Leyva ↑	Separación de escuelas primarias generales y primarias bilingües ↑	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Artículo 2º. ↑
	<b>1940</b>	<b>1977</b>	
Artesanías: tiras bordadas a mano Gastronomía: pejelagarto y uliche La fiesta de la virgen del Carmen Iglesia de San Antonio de Padua Los tamborileros	Fundación de la escuela por maestros monolingües, con alto índice de analfabetismo	La comunidad acepta a la educación indígena por sus labores extraescolares y porque hablaban la lengua materna chontal	La nación Mexicana es única e indivisible. La nación tiene una composición pluricultural sustentada en los pueblos indígenas
	Estados Unidos de Norteamérica  Simon (1947)	  Cohen, March y Olsen	
	La racionalidad limitada La decisión es satisfactoria	Metáforas Las anarquías organizadas (1976) Garbage Can(1988)	Complejidad en los procesos de toma de decisiones.

**Cuadro 14B. Línea del tiempo del análisis organizacional. Elaboración propia**

Misión y visión ↑	Decisores y Espacios de decisión ↑	Decisiones multidisciplinares ↑	Decisiones solidarias ↑
<b>2011</b>		<b>2012</b>	
...Desarrollar todas sus habilidades intelectuales como: la lectura, la escritura, la expresión oral y escrita en ambas lenguas (Chontal y Español)	Directores Profesores Padres de Familia  Aula Reunión de padres Consejo técnico	En el aula entre profesores de grupo y profesores de educación especial: comunicación y aprendizaje.  Decisiones no programadas y pedagógicas	En aula y en la escuela, participan el director, el profesor de grupo, los padres de familia y la comunidad.  Decisiones programadas y no programadas  Pedagógicas y no pedagógicas
	El individuo inicia un proceso de decisión y se detiene en aquello que lo satisface Montaño (2009)		
Los problemas y soluciones están normalmente desacoplados	Salió mal pues estamos mal todos, salió bien y nos dio muchísimos resultados, felicidades.	El conocimiento de uno se suma al conocimiento de otro que domina otra disciplina y, que juntos proponen soluciones, asumen responsabilidades y actúan.	Son solidarias en el sentido de que se buscan soluciones a los problemas pedagógicos y no pedagógicos en beneficio de los niños y niñas sin esperar nada a cambio.

**Cuadro 14C. Línea del tiempo del análisis organizacional. Elaboración propia**

La última etapa de este estudio de caso organizacional es la presentación de la visión de una organización primaria bilingüe conviviendo en un contexto de tradición y modernidad adquiridas por el legado cultural y los procesos educativos de modernización 2009. La escuela primaria indígena es una organización con características propias como ya se dijo anteriormente en donde se enseña la lengua materna (maya-chontal), ubicada en una comunidad hermosa en donde vive gente franca y cálida.

Igualmente, en este lugar podemos encontrarnos personas que no han sido alfabetizados y que firman con su huella, esto le da un toque de inocencia aun más increíble a esta comunidad. Imaginemos que si no saben leer entonces, nos detendremos a preguntamos cómo será su vida cotidiana de la familia, por ejemplo, se puede describir una de las actividades de las amas de casa como cocineras, aliñando un pavo criado en el patio de la casa para ser preparado en un caldo sancochado y degustarlo acompañado de un chile amashito y su tortilla de maíz gruesa hecha a mano y cocida en el tradicional comal.

También es una comunidad en donde la madre de familia es la que se encarga de la crianza de los niños y son sus representantes en la escuela ejerciendo la patria potestad de sus hijos e hijas para procurar su educación, por ejemplo, hay detalles que marcan diferencias entre la escuela primaria urbana y del medio indígena, una muestra de ello es el uniforme escolar como se observo en el trabajo de campo, este si forma parte de los hábitos de la escuela pero no siempre en sí mismo, uniforme, porque lo importante radica en que los niños y niñas asistan a la escuela aun si llevan una camisa de otro color o sandalias o zapatos. En cambio en la escuela urbana el uniforme es obligatorio y representa una diferencia económica y tiene la función simbólica de identidad educativa.

Por otra parte, en el trayecto para llegar a la escuela bilingüe pasas por el municipio de Nacajuca, que te recibe por su paso con un monumento en honor a

los tamborileros personajes representativos de la comunidad a diferencia de otros pueblos que tienen a sus héroes porque para el pueblo de Nacajuca, la fiesta es parte de su vida colorida, estando ya en la escuela primaria bilingüe “José Concepción Leyva” este mundo se refleja y se vive junto a las innovaciones educativas propuestas por la Secretaría de Educación Pública a nivel nacional.

Este estudio organizacional le dio presencia a esta investigación como bien se dijo anteriormente, dándole paso a las aportaciones teóricas de las disciplinas: historia, psicología, pedagógica, sociología, economía, etc. para la comprensión de este caso en particular y, que como se dijo la escuela se ha estudiado más desde la pedagogía pero, también hay que darle la más cordial bienvenida y gratitud a un estudio organizacional realizado en la escuela primaria indígena con humildes expectativas de aportación de conocimientos que sirvan para que con el día a día se construya la sociedad tradicional y moderna. A continuación se presenta el último esquema del estudio para la comprensión de la interacción durante el proceso de decisión para la aplicación y adaptación de la modernización educativa en un contexto social tradicional.

TRADICIÓN				
<b>LA ESCUELA PRIMARIA INDÍGENA            JOSÉ CONCEPCIÓN LEYVA            CONVIVEN POR LA INTERACCIÓN DE DOS REALIDADES</b>	DIMENSIÓN	ORGANIZACIÓN	Herencia	Histórica
			Familia	Fomento
			Proyecto educativo	Misión, visión Escuela de calidad
			Pedagógica	Plan de estudios 2009
	DIMENSIÓN	DECISIÓN	Funciones	Descripción y responsabilidad
			Decisores	Valores y hechos
			Espacios	Delimitado
			Proceso	Programado y no programado
	DIMENSIÓN	INTERACCIÓN	Multidisciplinaria y solidaria	Profesores: educación en el aula y educación especial
			Contexto comunitario	Niño-Niña, familia y comunidad. Generacional
			Centro	Alumno – alumno y profesor
			Escolar	Director, profesor y papás
MODERNIDAD				

**Cuadro 15. Tradición y Modernidad. Interacción de dos realidades Elaboración propia**

Resumiendo, estos aspectos organizacionales de la tradición y la modernidad conviven porque el hombre pertenece al mundo contemporáneo conociendo su pasado que le da identidad, su presente que da su existencia y su futuro que es la suma de las dos acciones anteriores y, que le da expectativas.

Es una organización educativa del medio indígena donde se mezclan estas dos realidades a través de la existencia de aspectos presentes como el legado cultural, la lengua materna, las costumbres que tienen cara y representación en las

familias<sup>38</sup>, los actores sociales de la escuela y la comunidad; y, que interactúan con los aspectos de la modernidad que incluyen procesos innovadores que dependen de su uso y vigencia para su permanencia que no tienen cara que son universales porque buscan aplicarse a la generalidad.

Entonces, se da un constante proceso de aprendizaje, mezclándose las dos realidades “la tradición y la modernidad”, que contribuyen a que nuestras acciones que se repiten día a día construyan nuestra cultura, costumbres, identidad e ideología.

Simplemente tratando de conceptualizarlas:

❏ La Tradición la vemos en la organización construyéndola todos por la nostalgia o por la herencia que te atrapa para que no mueran.

Por ejemplo, los libros de texto gratuitos cuentan nuestra historia y legado cultural del México prehispánico por medio de la materia de historia. Otro sería la lengua materna (Chontal) que no ha sido cambiada por la modernidad en su esencia.

❏ La modernidad son hechos contruidos por la sociedad para todos y, para que la vivan todos.

---

<sup>38</sup> La familia es nuestra cimentación educativa.

Por ejemplo, el proceso de modernización educativa a través de la reforma integral de la educación básica.

En síntesis, la tradición y la modernidad organizacional las construimos entre todos e inevitablemente están presentes en la escuela primaria bilingüe.

## CONCLUSIONES

Arribar a un destino puede asemejarse al cierre de una investigación<sup>39</sup> empírica dentro del campo de estudio de las ciencias sociales, que nos deja un aprendizaje significativo adquirido durante este proceso vivencial y mental para comprender un espacio social real, cambiante e impredecible enfocado en una organización educativa mexicana, social, tradicional y moderna porque se encontró la presencia de estas dos realidades conviviendo juntas en un espacio de interacción para preservar sus raíces culturales indígenas en procesos de aprendizajes contemporáneos.

La pluralidad de las organizaciones las hacen diferentes unas de otras, esta es una de las tantas razones de estudiarlas como casos únicos e irrepetibles y no generalizables, porque a través del estudio de caso podemos llevarnos una realidad por medio de la voz de los actores sociales que contribuyen a inmortalizar un segmento de su vida organizacional. Por ejemplo, en el presente estudio de caso, escuche decir a un actor social “que la excelencia no es algo que deba alcanzarse porque entonces se acaba todo”, sin embargo la calidad si es algo que posiblemente si pueda lograrse debido a que con el tiempo se va mejorando, Estos dos conceptos atribuidos a la organización escolar como

---

<sup>39</sup> Cuando el autor la hace del uso público

indicadores del trabajo escolar tienen que analizarse a partir de los diferentes contextos en los que se encuentra inmersa, esta complejidad de la realidad social requiere de su entendimiento a partir de la delimitación de los ámbitos en los que se encuentran las problemáticas pedagógicas o sociales, actores que participan y se responsabilizan con el propósito de dar solución.

Por lo tanto, en este trabajo presentamos una realidad en un espacio de tradición y modernidad organizacional que se da en una escuela primaria indígena en Tapotzingo, Nacajuca, Tabasco; es una mirada a una realidad organizacional como es la escuela, eminentemente social en todos los sentidos comprendida de una forma diferente por la riqueza de los estudios organizacionales fortalecidos por las diferentes disciplinas de las ciencias del espíritu, porque casi siempre se estudia la escuela de acuerdo a sus fortalezas y debilidades en sus procesos educativos en la búsqueda de ofrecer una educación de calidad y acorde a las necesidades de la sociedad actual.

Corresponde a este espacio mencionar el objetivo del estudio de caso: *comprender en la vida cotidiana la interacción de los actores educativos a partir del proceso de la toma de decisiones programadas y no programadas que permitan a una organización tradicional educativa del medio indígena impartir una educación de calidad.*

Enseguida se presenta un breve bosquejo de las referencias teóricas utilizadas en la construcción del puente que permitió realizar la interpretación y, responder a la pregunta: ¿cómo una organización tradicional establece los procesos de toma de decisiones para la adaptación y aplicación de la modernización educativa?

Se realizó un proceso mental cognitivo para el análisis de los argumentos teóricos que permitió comprender la escuela como una organización social con dos referentes: la tradición y modernidad presentes en ella misma. Se analizaron teóricamente tres posturas sociales en la línea del tiempo de los clásicos de la sociología: Augusto Comte, Marx Weber y Emile Durkheim; estos filósofos y sociólogos proponen la sustitución, intersección y transfiguración de la tradición y la modernidad y, como el mundo social se transforma pasando del pensamiento religioso al pensamiento científico.

El pensamiento de Comte, se refiere a una ruptura de la divinidad con el pensamiento objetivo y se acerca el hombre hacia una mentalidad de liberación científica y llama a este proceso como sustitución. En el caso de Weber, parte de una atmósfera del protestantismo religioso para entrar en un proceso de liberación económica denominado modelo de intersección y por último el estudio de Durkheim, con su modelo de transfiguración en donde conviven los dos procesos sociales: la modernidad y la tradición.

Posteriormente, para realizar un acercamiento al argumento organizacional en el estudio de las decisiones sociales de los autores Simon, March y Olsen, con la conceptualización de la racionalidad limitada en un primer momento como la capacidad cognitiva para el comportamiento de los decisores y, después la determinación del contexto en la intervención de las decisiones con los modelos garbage can y las anarquías organizadas para el análisis de las decisiones sociales en la escuela. Organizados estos modelos en una línea del tiempo de 1947 para su análisis hasta nuestros días.

Después en el proceso de construcción de la investigación se trabajó la investigación con el método cualitativo y con el diseño de una estrategia metodológica de estudio de caso que permitió abordar el trabajo de campo para la recogida de la información empírica a través de la técnica natural de la investigación etnográfica: la observación y, también se utilizó el recurso técnico de la entrevista informal para la cual se empleó un guion de preguntas diseñadas en torno a las dimensiones de la organización, la toma de decisiones, la calidad educativa, la interacción y el contexto, así como la revisión de registros escolares como fuentes de información documental.

Posteriormente, se contextualizó, se describió y analizó el proceso de las decisiones sociales del estudio de caso de la escuela Primaria Bilingüe “José Concepción Leyva”, de organización completa. Iniciando con los antecedentes

históricos por la herencia cultural prehispánica del pueblo maya chontal, que envuelve a este pueblo indígena maravilloso tanto por su riqueza cultural como por su gente sencilla y amable. Tapotzingo, Nacajuca, es un lugar pintoresco y en donde la gastronomía todavía incluye la comida orgánica por la crianza de animales de corral: gallinas, pollos, patos y pavos.

Igualmente son maravillosos artesanos para la creación de las bellas tiras bordadas y artesanías propias de la región como el petate. Hablar del Municipio de Nacajuca, Tabasco; es enorgullecerse de un rincón de la República Mexicana, que en su territorio nacional tiene tanta riqueza cultural que compartir con el mundo.

Por otra parte, para la descripción en extenso del estudio de caso se siguió un guion tomando en consideración las dimensiones organizacionales, decisores e interacciones de los actores educativos.

**🏠 La organización.** Se presentó caracterizando las funciones de sus actores sociales y determinando las características de la escuela en dos aspectos: el de la modernidad (misión, visión, toma de decisiones y plan de estudios 2009) y los aspectos de la tradición (la familia, la cultura, la lengua y costumbres), que la ubican como una organización tradicional y moderna, para la aplicación y adaptación de la reforma curricular 2009 de la

educación primaria y también fue pertinente presentar el mapa curricular del nivel primaria.

▣ **Decisores.** Se desarrolló con la presentación de los decisores en la organización escolar, los cuales son la directora de la escuela, los profesores y los padres de familia. Los decisores actúan en espacios de decisión, delimitados por las problemáticas del centro escolar. Estos espacios son la junta de consejo técnico consultivo, las reuniones de padres de familia en el aula o generales. Y por último se presentó el proceso en la toma de decisiones en la escuela: programadas y no programadas. Las programadas que están decididas por la Secretaría de Educación y por el proyecto educativo del ciclo escolar en turno (Inscripción, reinscripción, consejo técnico, planeación, reunión de padres, inducción, evaluación, acreditación y certificación y organización), estas acciones delimitan el camino a seguir. Las no programadas que suceden en las acciones pedagógicas y que se van presentando en la vida cotidiana del centro escolar según los problemas que pueden ir por ejemplo, desde el aprendizaje individual, grupal o de necesidades de educación especial.

▣ **Interacción de los actores educativos.** Presentar la interacción como un proceso social de los actores sociales para desarrollar el proceso de la decisión en la organización escolar en sus diferentes espacios y que por las características y condiciones de los problemas a resolver es que

interviene uno u otro decisor. *En el consejo técnico consultivo* interactúan sólo la directora y los profesores para decisiones pedagógicas. *En las reuniones de padres de familia en el aula* interactúan el profesor del grupo y los padres de familia. *En las reuniones generales de padres de familia* interactúan la directora del plantel y los padres de familia y por lo general al inicio del ciclo escolar son las reuniones decisivas y las posteriores son informativas. *En el aula* interactúan los niños y niñas con el profesor de grupo durante el acompañamiento pedagógico día con día y de donde surgen los verdaderos retos o problemas a resolver: individuales, grupales y de educación especial. Detonando los espacios de solución y los involucrados, aquí los padres de familia juegan un papel importante por ser los representantes o tutores de los educandos.

Para el análisis de las decisiones sociales en la escuela se tomo como punto de partida la interacción de sus actores profesores, director, personal de apoyo, alumnos y padres de familia y se encontró que con esta participación fluida de decisores se desarrolla una infinidad de interacciones durante su desarrollo cotidiano por ser una organización e institución social.

Durante este análisis se observó y se encontró a través de las entrevistas que durante la interacción se produce un ambiente de empatía profesional en el centro escolar derivado de la formación profesional porque todos son profesores y su

misión es educar. La formación profesional<sup>40</sup> del profesor que le permite estar frente a grupo. Este referente surgió de una de las entrevistas en las que se dijo: existe un problema pedagógico pues, se lleva a consejo técnico y se determina si es un problema del aula o está afectando a todos los grupos, se tiene que analizar bien la problemática porque tal vez lo que funciona en grupo no da resultados en otro y entonces, toman acuerdos y sobre la marcha van evaluando los resultados de las propuestas pedagógicas de solución y decidiendo si se continua o se mejoran.

Por otra parte, la escuela posee referentes propios basados en su filosofía legal, estructura e infraestructura que tienen obligatoriedad a nivel nacional pero, cada una en su interior es totalmente diferente por la presencia de sus actores, contextos sociales y culturales que las convierten en un caso único, aunque para su administración se agrupan en públicas, privadas, urbanas, rurales e indígenas, estas últimas para atender a la diversidad étnica que existe en el país.

Comprendimos en este proceso que las decisiones son acuerdos, término dado en la escuela, porque la escuela tiene términos propios con el fin de alejarse de la empresa que busca obtener retribuciones diferentes en cambio la escuela busca tener aprendizajes basados en una filosofía de formación integral de un individuo

---

<sup>40</sup> Formación Inicial: Las escuelas Normales  
Formación continua y nivelación académica: La universidad Pedagógica Nacional

para integrarse a la sociedad y que dentro de ella alcance un lugar que le permita vivir dignamente. La escuela primaria es el cimiento para la construcción de un rol para la vida y durante la vida.

La escuela tiene espacios de decisión pero, en un tiempo determinado por un ciclo escolar ya que un proyecto escolar se establece para un ciclo escolar. La organización escolar permanece, no así, los actores sociales quienes la construyen, por lo tanto, el proceso de decisión programada le corresponde a la Secretaría de Educación Pública a través del acuerdo 200 (número total de días de clases de un ciclo escolar) y las decisiones no programadas son las que cada escuela vive en su día a día con la interacción de sus actores sociales.

Los espacios de decisión en donde interactúan los actores sociales para tomar un camino en la escuela es el consejo técnico espacio donde se resuelven y se toman los acuerdos sólo pedagógicos y, en los demás espacios de decisión como son la junta de grupo escolar que sirve para informar al padre de familia del rendimiento escolar del alumno y alumna así como otros temas relacionados con su formación. Por último, la junta general de padres de familia para la conformación de la representación de los padres de familia dentro de la escuela, informativas y de acuerdos.

La determinación de los espacios de decisión no es lo más importante sino más bien entender la problemática educativa para desarrollar un camino de solución pero, determinar el camino también depende de que problemática se está hablando para acordar la solución y siempre con el conocimiento del padre de familia y su autorización como se explicó ampliamente en la descripción del caso.

Tratando de resumir el orden del proceso: la problemática es la que determina el espacio de solución, los responsables que deben intervenir para proponer las soluciones y la presencia de la evaluación educativa como parte del proceso de decisiones. Y el tiempo funciona siendo un ordenador por la determinación del ciclo escolar en días de clases, períodos vacacionales, evaluaciones bimestrales, procesos de inscripción y reinscripción, evaluaciones externas en todos los centros escolares y certificación de los estudios, establecidos por la Secretaria de Educación Pública a nivel nacional.

El proceso de las decisiones sociales en la escuela se realiza en su proyecto escolar al inicio del ciclo en donde se asignan responsabilidades. En el desarrollo del ciclo escolar de acuerdo a las problemáticas pedagógicas este proceso es multidisciplinario porque el conocimiento de uno se une al conocimiento de otro que domina otra disciplina y, que juntos proponen soluciones, asumen responsabilidades y actúan. Pero, también hay decisiones solidarias en el sentido de que se buscan soluciones a los problemas pedagógicos y no pedagógicos en

beneficio de los niños y niñas y, con la continua interacción de los participantes: directora, profesores y padres de familia, actuando solidariamente y asumiendo responsabilidades.

Es una interacción constante de todos los actores sociales que participan en la escuela durante el proceso de decisión para la aplicación y adaptación de la modernización educativa que permita alcanzar la calidad de la educación en este nivel educativo, objetivo de la educación que se viene persiguiendo desde finales del siglo pasado hasta nuestra sociedad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aktouf, Omar (1998), **La administración: entre tradición y renovación**, Ed. Gaetan Morin y Universidad del Valle, Colombia.
- Argyris, Chris (1999), **Conocimiento para la acción**, Ediciones Granica, México-Barcelona.
- Ausbel, David (2002), **Adquisición y retención del conocimiento**, Paidós, Barcelona.
- Bakeman, R. y Gottman, J.M. **Observación de la interacción: introducción al análisis secuencial**, Editorial Morata, Madrid,
- Barba Álvarez, Antonio, **Cambio Organizacional y Cambio en los Paradigmas de la Administración**, en Iztapalapa, año 20, número 48, Enero-Junio, pp.11-34.
- \_\_\_\_\_ y Solís Pérez; Pedro, **Cultura en las organizaciones. Enfoques y Metáforas de los estudios organizacionales**. Ed. Vertiente, México, 1997.

- Basseda, Eulalia, Et Al. (1995), **Intervención educativa y diagnóstico psicopedagógico**, Editorial Paidós, España.
- Beltrán J. Et. Al., (1993), **Intervención psicopedagógica**, Editorial Pirámide, Marid.
- Bonal, Xavier, **Sociología de la educación**. Una aproximación crítica a las corrientes contemporáneas, Ed. Paidós, Argentina, 1998.
- Cicourel, Aarón Victor (1982). **La medida y las matemáticas en el método y la medida en sociología**. Editorial Nacional, Madrid. Pp. 31-67
- Chiva Gómez, Ricardo, **Aprendizaje organizativo y sistemas complejos con capacidad de adaptación**, Universidad de Jaume.
- Colom, A. J. (1987), **Modelos de Intervención socioeducativa**, Editorial Narcea, Madrid.
- **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**. Última Reforma DOF 09-02-2012.
- De la Rosa Alburquerque Ayuzabet, Montoya Flores María Teresa y Pomar Fernández Silvia, coordinadores **Pequeñas organizaciones: complejidad**

**y diversidad organizacional. Estudio de casos de organizaciones mexicanas.** Universidad Autónoma Metropolitana. México. 2009.

- Del Palacio Díaz, Alejandro, **La escuela de Frankfurt: El destino trágico de la razón**, en Revista casa del tiempo UAM, Abril, 2005.
- Delval, Juan, **Los fines de la educación**, Ed. Siglo XXI, España, 1996.
- Fernández, Lidia M. **Instituciones educativas, dinámicas institucionales en situaciones críticas**, Ed. Paidós, Argentina, 1994.
- García Garnica, Alejandro, “La importancia del conocimiento y el aprendizaje en la ventaja tecnológica de la empresa”, **Los Estudios Organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad**, Universidad Autónoma Metropolitana, Miguel Ángel Porrúa y Universidad de Occidente, México, pp.259-280.
- García Payró, Olinda, **Historia y Geografía de Tabasco**, Ed. Santillana, México, 2007.
- Gobierno del Estado de Tabasco, **Enciclopedia de Educación Básica y Normal de Tabasco**, México, 2009.

- Goffman, Erving, **La presentación de a persona en la vida cotidiana**, Editorial Amorrortu, Buenos Aires, 2004.
- H. Hall, Richard. ORGANIZACIONES. **Estructuras, procesos y resultados**. Ed. Prentice Hall. 6ta. Edición.
- López, Blanca y Pedro Solís (2000), **El concepto de las anarquías organizadas en el análisis organizacional**, Revista de Contaduría y Administración, núm. 2, pp. 35-41
- Montaña, Luis (1999), **Organizaciones que aprenden**, mimeo, UAM-Iztapalapa.
- \_\_\_\_\_El estudio de las organizaciones en México. Una perspectiva social, en Luis Montaña Hirose (coord.), **Los Estudios Organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad**, Universidad Autónoma Metropolitana, Miguel Ángel Porrúa y Universidad de Occidente, México, pp.9-39.
- \_\_\_\_\_**Organización y cultura: controversia, complejidad y realidad**. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa Nueva Época, año 24, núm. 55, México, D.F.

- Mouzelis, Nicos P. **Organización y burocracia**. Ed. Península. España. 1975.
- Muñoz Razo, Carlos. **Como elaborar y asesorar una investigación de tesis**. Ed. Pearson Educación. México 1999.
- Nonaka, I y H. Takeuchi (1995), **La organización creadora de conocimiento**, Oxford, University Press, México, 1999.
- Plan Nacional de Educación 2000-2006, Secretaria de Educación, México, 2000.
- Polanyi, Michel (1966), **El Estudio del hombre**, Editorial Paidós, Argentina.
- Porter, Michael (1989), **Ventaja competitiva**, CESA, México.
- R. Bates. Et. Al., **Práctica crítica de administración educativa**. Ed. Educación Estudios. España
- Reig, Enrique; Fenández, Julio; Jauli, Isaac, **Los recursos humanos en las organizaciones orientadas a la eficacia y al aprendizaje**. Ed. Thomson. España, 2003.

- Ritzer, George, **Teoría sociológica clásica**, Ed. McGraw Hill, Colombia, 2001.
- Rodríguez Gómez Gregorio, Et. Al., **Metodología de la investigación cualitativa**. Editorial Aljibe, Malaga, 1996.
- Rendón Cobián Marcela Victoria, Coordinadora, **Organización y cultura. Tradición, poder y modernidad en México**, Universidad Autónoma Metropolitana,
- Saldaña Rosas, Alejandro J. “Conocimiento y gestión: una antinomia”, en Luis Montaña Hirose (coord.), **Los Estudios Organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad**, Universidad Autónoma Metropolitana, Miguel Ángel Porrúa y Universidad de Occidente, México, pp.233-258.
- Secretaria de Educación Pública, **Programa Sectorial de Educación 2007-2012**, Comisión de libros de texto gratuitos. México 2007.
- \_\_\_\_\_ **Programa Nacional de Educación 2001-2006 subprogramas sectoriales**, México, 2001.
- \_\_\_\_\_ **Manual de organización de la escuela de educación primaria**, Dirección General de Educación Primaria, México, 1980.

- Taylor Y Bogdan. **Introducción a los métodos cualitativos de investigación**. Editorial Paidós. Barcelona 1987.
- Tyler, W. **Organización Escolar**, Ed. Morata, España. 1996.
- Woods, Peter, **La escuela por dentro. La etnografía en la investigación educativa**, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1987.
- INTERNET
- [http://www.Susanalopezg.com/globalización/sl\\_politica6.htm](http://www.Susanalopezg.com/globalización/sl_politica6.htm)

## ANEXOS

### Bitácora de entrevista Escuela primaria indígena

FECHA, DIA Y HORA	ENTREVISTADO	ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN	DURACIÓN DE LA ENTREVISTA	GRABADO
Miércoles 16 de marzo de 20011	Directora de la escuela	Solicitud de permiso	15 min.	no
Martes 22 de Marzo de 2011	Directora de la escuela	Aplicar entrevista, revisar documentos, observación de espacios físicos y tomar fotos	120 min.	si
27 de marzo de 2011	Directora de la escuela	Revisión de documentos	1:59 1:59 y 28:48	si
Jueves 31 de Marzo	Suspendida			
Martes 05 de abril de 2011	Directora de la escuela	Entrevista, Documentos, observación	60 min.	si
Viernes 02 de septiembre	Lic. Nicolás Moreno Cruz	Entrevista, Documentos: manual de funciones de la coordinación de educación indígena	15 min.	no
Lunes 05 de Septiembre 2011	Isidro Moreno Cruz (profesor 6to. Grado)	Entrevista	20 min.	si
Lunes 05 de Septiembre de 2011	María Remedios Hernández de la Cruz (personal de apoyo)	Entrevista	10 min.	si
25 de Octubre de 2011	Directora	Entrevista	13:18 min.	si
25 de Octubre de 2011	Profesora de educación	Entrevista	22:09 min.	si
25 de Octubre de 2011	Profesor de Grupo	Entrevista	8:17 min.	si
<b>02 Sep. 2011 Entrevista en la Coordinación de educación indígena</b>	Lic. Nicolás Moreno Cruz	Entrevista Documentos	30 min.	No

## FOTOGRAFIA DE LA ENTRADA A LA ESCUELA PRIMARIA BILINGÜE JOSE CONCEPCIÓN LEYVA



**Imagen 1. La Escuela Primaria bilingüe: “José Concepción Leyva”**

En esta foto podemos observar como el portón de la escuela siempre esta abierto, esto es un hecho que llama la atención porque en las escuelas urbanas debido a la inseguridad y el resguardo que deben tener de la integridad de los niños que están a su cargo deben permanecer cerradas hasta con candado.



**Imagen 2. Profesora. Natividad de la Cruz Sánchez  
Directora de la Escuela primaria indígena “José Concepción Leyva”**



**Imagen 3. Los niños del coro de la escuela, que cantaron el Himno Nacional Mexicano en  
chontal. Aquí se encuentran en la casa del Gobernador del Estado de Tabasco C. Lic.**

**Roberto Madrazo.**



**Imagen 4. Proceso educativo: Alumnos del primer grado  
Interacción Profesor-Alumno**



**Imagen 5. Interacción Alumno-Alumno**

Imagen 6. Evidencia de aprendizaje: cuaderno escolar

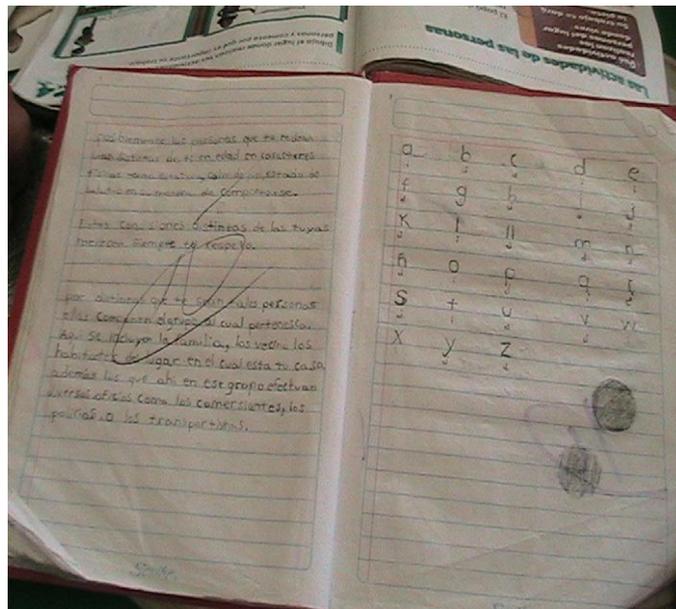
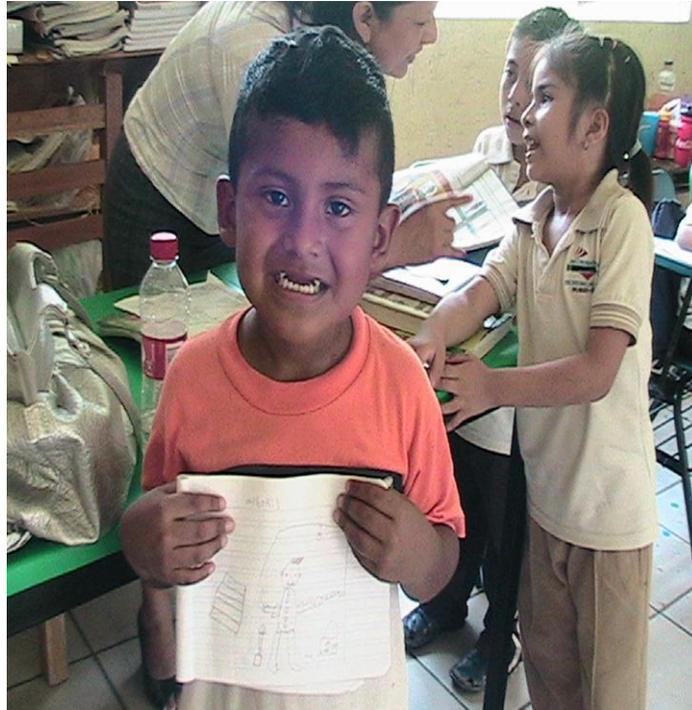
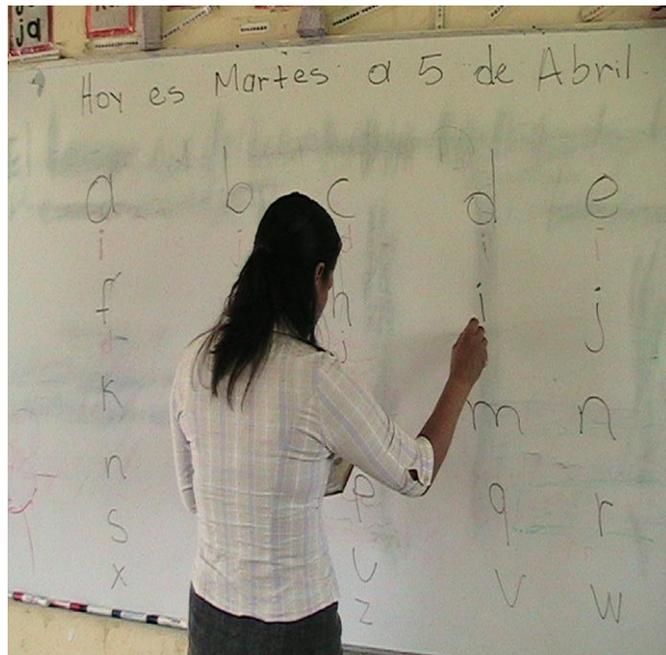


Imagen 7. Evidencia de aprendizaje: cuaderno escolar



**Imagen 8. Estrategias pedagógicas del profesor.**



**Imagen 9. Este es un ejercicio de activación mental que utilizo la profesora al inicio del ciclo escolar para activar el proceso de aprendizaje de la lectura y escritura.**



**Imagen 10. Proceso de aprendizaje**



**Imagen 11. Grupo de 6to. grado**



**Imagen 12. Terreno utilizado para una de las actividades deportivas de los niños: el futbol**



**Imagen 13. Instalaciones físicas deportivas: Cancha de Basquetbol**



**Imagen 14. Cocina para los desayunos escolares**



**Imagen 15. Jardines de la escuela**