



**GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE HIDALGO  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL – HIDALGO  
SEDE REGIONAL HUEJUTLA**



**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CAMPO PRÁCTICA EDUCATIVA**

***“EL DOCENTE MULTIGRADO Y SUS COMISIONES; UNA  
SIMULACIÓN ENTRE LO INSTITUIDO, LO INSTITUYENTE”***

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRO EN EDUCACIÓN**

**PRESENTA:**

***SERGIO CRUZ HERNÁNDEZ***

**ASESOR DE TESIS:**

***MTRO. JORGE HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ***

***HUEJUTLA DE REYES, HIDALGO, ABRIL 2022***

## DEDICATORIAS.

A mi familia:

Alma, Alan y Rogis, por acompañarme, apoyarme e impulsarme en seguir creciendo profesionalmente, pero, sobre todo, por ser mi motivo para continuar trascendiendo.

A mis padres por darme la vida y seguir siendo un ejemplo de perseverancia, dedicación y superación.

A mis hermanos porque continuamos impulsándonos a seguir soñando.

A todos mis maestros que, en cada uno de sus niveles, han sembrado una semilla de sus saberes, que gradualmente, han desarrollado sus frutos en mi trayectoria.

Sobre todo, a Nuestro Creador, por darme la oportunidad de coincidir y crecer con todos ustedes en este tiempo y espacio.

# ÍNDICE.

## INTRODUCCIÓN

### APARTADO METODOLÓGICO

a. Fundamento epistemológico del proceso de investigación.....	17
b. <i>Metodología de la investigación</i> .....	21
c. Acceso al campo.....	24
d. Trabajo de campo.....	26
e. Recopilación de la información.....	28
f. Análisis de la información y construcción del informe.....	33

### CAPÍTULO 1.

#### LA ESCUELA MULTIGRADO COMO INSTITUCIÓN Y LA FUNCIÓN DE DIRECTOR COMISIONADO

1.1 Las instituciones.....	38
1.2. La escuela multigrado.....	39
1.3. La comisión directiva, ausencia justificable del docente.....	45
1.4. “Los muchachos están acostumbrados a trabajar solos”. La forma en que se entreteje la simulación.....	49
1.5. El programa Escuelas de Tiempo Completo y la rutina de la simulación en la práctica docente.....	59

### CAPÍTULO 2.

#### LA COMISIÓN DE DIRECTOR, Y SUS IMPLICACIONES EN SIMULACIÓN DE LA PRÁCTICA DOCENTE

2.1 “El profe sale seguido, es director y es maestro de quinto y sexto”. Los esquemas institucionalizados de la función directiva .....	77
---	----

2.2. <i>“Así es nuestro trabajo... y si no lo hacemos, no funciona”</i> . Lo apremiante, lo necesario y lo posible, legitimando la simulación.....	83
2.3. ¡La responsabilidad del recurso es nuestra!, implicaciones del Programa de Alimentación.....	92
2.4. <i>La infraestructura antes que el aprovechamiento escolar; los cambios importantes en la escuela gracias el programa E.T.C.</i> .....	99
2.5. “Siento que abandono a mis alumnos, pero ni modo así es el trabajo”; el argumento de la simulación.....	101

### CAPITULO 3.

#### ACTIVIDADES AJENAS A LO INSTITUCIONAL QUE TRASTOCAN LAS ACTIVIDADES ESCOLARES FRENTE A GRUPO

3.1 La escuela como centro de la comunidad y sus implicaciones en las prácticas educativas en la institución.....	111
3.2. El docente como apoyo comunitario, otra forma de simular su práctica....	120
3.3. La comisión sindical, una función más que trastoca las actividades docentes.....	123

### CONCLUSIONES

### BIBLIOGRAFÍA

## INTRODUCCIÓN

El presente documento fue realizado como parte del proceso de formación en la Maestría en Educación Campo Practica Educativa (MECPE) en la Universidad Pedagógica Nacional – Hidalgo, Sede regional Huejutla; mismo que forma parte del proceso de formación que, como maestrante, me permití desarrollar con la finalidad de construir la tesis de grado para el proceso de titulación de la Maestría.

Cabe mencionar que este documento lo desarrollé mediante un proceso de investigación inscrito en el paradigma interpretativo, en cuyas características se privilegia la búsqueda de los sentires, pensares y todo aquello que va más allá de una cuantificación de datos, sino principalmente, a la interpretación y comprensión de la realidad y los sujetos que en ella intervienen, esta investigación se realizó mediante el uso de sus instrumentos y herramientas de recopilación de información, entre las cuales se mencionan la observación participante, las entrevistas a profundidad, la descripción, transcripción y análisis de la información, esto último se realizó con el apoyo del cuadro de análisis de información propuesto por María Bertely.

Una vez realizado el proceso de investigación y culminado el informe del mismo, presento la tesis central encontrada en este proceso de indagación la cual contempla como idea central que el docente con la comisión directiva en esta escuela, crea una cultura escolar que se desenvuelve entre las actividades instituidas de manera oficial y lo instituyente, es decir, aquello que se va haciendo cotidiano en las necesidades de atender lo que día a día ocurre en la institución, que al final de cuentas ha configurado su quehacer educativo para simular sus actividades entre su rol de docente frente a su grupo de clases y su papel directivo con la finalidad de poder justificar no solo sus ausencias, sino el cumplimiento de sus jornadas laborales oficialmente instituidas.

Por ello este proceso de investigación se ha denominado: *“El docente multigrado y sus comisiones, una simulación entre lo instituido y lo instituyente”*

Este ejercicio lo definí de esta manera, debido a las características que pude ir observando durante el proceso de recopilación de la información, en la que destacaba que el docente del grupo multigrado de Quinto y Sexto grado en esta escuela, tiene además de la comisión de director, la comisión de secretario delegacional, por lo que se ve envuelto en una serie de actividades y requerimientos que van alterando su práctica docente con el grupo de alumnos que tiene a su cargo, y de manera paulatina en ese buscar desarrollar las actividades que tiene encomendadas, comienza a desenvolver su práctica educativa entre diferentes actividades que más que atención a su grupo de alumnos, va configurando una simulación, entre su hacer y lo que como docente frente a grupo corresponde para con el grupo a su cargo.

En este sentido, se hace necesario mencionar algunos datos del Sistema Estadístico de Información de la Dirección General de Educación Indígena. Inicio de ciclo escolar 2014-2015 menciona que “de un total de 10,113 centros escolares, solamente 2,328 son de organización completa, es decir 23% son escuelas con maestros por cada grupo y 77% son de modalidad multigrado” (SEP, Orientaciones para la asesoría y la tutoría a la escuela inclusiva e indígena, 2014, pág. 23) y, según datos del INEE (Instituto Nacional para la Evaluación Educativa), en el Estado de Hidalgo, específicamente en el nivel de Primaria Indígena el 62.5 % del total las instituciones son escuelas multigrado, lo cual muestra la necesidad de prestar mayor atención a las características y condiciones de funcionamiento, debido a que una de las particularidades de la escuelas multigrado es que se encuentran insertas en contextos rurales en los que la población es baja, al igual que sus recursos y oportunidades de mejorar sus condiciones de vida.

De esta manera considero obligatorio enfatizar la necesidad de abordar este tema de investigación, debido a que en la región Huasteca, por sus características geográficas y culturales, las instituciones escolares de educación básica en el nivel de primaria indígena, en su mayoría son escuelas multigrado lo cual trae consigo, el problema latente de que la calidad educativa que se busca y pregona desde el discurso de la Reforma Educativa durante este sexenio gubernamental se vislumbra como un objetivo muy lejano para estos contextos.

Lo anterior, por las características de marginación de los estudiantes, de la falta de recursos económicos, materiales y por la escasa formación profesional de los padres de familia; pero también; por la misma organización institucional de la Secretaría de Educación Pública (SEP) en la que a los docentes frente a grupo, en la necesidad de atender los requerimientos administrativos, les impone la comisión directiva, que lejos de ser una comisión, se vuelve la actividad primordial del docente, haciendo de su labor frente a grupo, la segunda actividad en el nivel de prioridades.

Desde lo anterior, permitió observar que las políticas educativas en el país, se realizan ignorando las características de estas escuelas multigrado, que se encuentran no solo en desventajas respecto al capital cultural de los alumnos y sus familias, sino también desventajas económicas, materiales y, en la atención de su proceso de formación como medio para lograr oportunidades para mejorar las condiciones de vida.

También se encuentran en desventaja, no solo por el hecho de que los grupos estén conformados por dos o más grados escolares, sino que el grupo que está a cargo del docente con la comisión de director, se muestra en trastocado respecto a su proceso de formación debido a necesidades de su función directiva, el maestro se ve en la necesidad y obligación de ausentarse con frecuencia de su grupo escolar para atender los aspectos burocráticos y administrativos del sistema educativo influyendo directamente en la formación de los alumnos.

Esto en razón a que institucionalmente se reconoce que la función docente, es una actividad que requiere de plena preparación, organización y dedicación al grupo escolar en las acciones que se realizan destinadas a lograr los aprendizajes de los alumnos, en la que, además de la planeación de las actividades, la forma en que dicha planeación se aterriza en la cotidianidad es, sin duda alguna, uno de los aspectos determinantes para el aprovechamiento de los alumnos.

Sin embargo, importante mencionar que dicha práctica no solo se enfoca a suministrar actividades que los alumnos han de realizar para poder desarrollar sus competencias y aprendizajes esperados, sino también, la forma en que el docente frente a grupo desarrolla y guía dichas actividades que implican además, estar al pendiente de dudas, inquietudes, confusiones y dificultades que los alumnos presentan, por lo que surgió una primer interrogante ¿Cómo poder realizar esto si como docente se tiene la necesidad de atender diferentes actividades administrativas y de gestión para el funcionamiento de la institución en un mismo horario?

En el aspecto de las necesidades administrativas de la escuela, se hace necesario reforzar la idea de que en las políticas educativas nacionales, las escuelas multigrado y sus características son ignoradas, tal es el caso del Programa Escuelas de Tiempo Completo (E.T.C.), este programa en la escuela primaria “El cerro”, tiene incluido el programa de alimentación para los alumnos, que consiste en brindar un recurso económico a la escuela para adquirir los insumos necesarios con la finalidad de proveer de la alimentación mediante una ración de comida al interior de la escuela para los alumnos, esto con la finalidad de coadyuvar al desarrollo saludable del alumno y que ello influya directamente en su aprovechamiento escolar..

Cabe mencionar que dicho beneficio se volvió también una actividad que limitó los quehaceres del docente al interior de su grupo escolar, debido a que implica tener que dejar el grupo que tiene a su cargo, para atender las necesidades propias del



funcionamiento del programa de alimentación, como lo son: recoger el recurso económico mediante cheques a nombre del director y canjearlo por efectivo, de la misma forma, al ser él quien tiene la encomienda de organizar el funcionamiento de la escuela y del programa de ETC al interior de la misma, sobre él cae la responsabilidad del manejo y administración de dicho recurso económico, la compra de todos los insumos, así mismo, quien debe de justificar mediante facturas de compra, además que ese recurso debe cubrir todos los insumos necesarios para brindar la alimentación todos los días que vienen calendarizados.

De este modo dicho programa de alimentación se volvía una carga de trabajo debido a que no solo se trata de justificar el recurso económico ante las instancias de la SEP mediante la oficina de servicios regionales, sino también, se tiene que hacer un manejo adecuado de mismo, lo que comienza desde la organización de los insumos a comprar, la revisión de lo que hay en existencia y lo que falta en la cocina, la calendarización de los menús de comida, así como también ir a las casas comerciales a realizar la compra y organización de la forma en que se irán recogiendo dichos insumos, según sean las necesidades de la alimentación de los alumnos en la institución.

Lo anterior, traía consigo otra actividad que venía instituyendo prácticas al interior de la escuela como institución educativa, misma que consistieron en que el mismo docente con la comisión directiva era el encargado de pasar a recoger dichos insumos en el expendio comercial, esto, antes de dirigirse a su centro de trabajo, situación que en más de una ocasión representó también, el llegar tarde a la escuela. Teniendo en cuenta esto, todas estas actividades exigen inversión de tiempo, restando así a las actividades docentes que debía realizar al interior del grupo que el docente con la comisión directiva tiene a su cargo.

Es preciso mencionar que desde el programa de ETC, se hace referencia al impulso de la participación de los padres de familia para coadyuvar al óptimo funcionamiento del mismo, pero en esta escuela, se promueve su participación en

las actividades concernientes en la preparación de la comida, así como también, en las actividades de mantenimiento del edificio escolar, pero, para el manejo de recursos económicos y en especie, el director es quien se hace cargo de todo, probablemente por el temor a que en alguna auditoria o en la justificación de los recursos ante las instancias correspondientes exista algún error que pueda traer problemas al él como responsable inmediato de dicho programa al interior de la escuela.

Como se puede apreciar, estas ideas permitieron observar al docente de escuela multigrado en el cumplimiento prioritario de la función directiva, antes que su función docente, esta última, no solo se ve reducida por las actividades propias de la administración de esta institución ante la SEP o con el programa de ETC , sino también, por las necesidades que otras instancias o instituciones traen a la escuela, tal es el caso de los documentos que se solicitan de parte de la enfermera del IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social), las listas de peso y talla que desde el DIF municipal ya que se solicita a los directores de la escuela entreguen a dicha dependencia, de la misma forma los diversos documentos que desde la supervisión escolar son solicitados aun y cuando la información la soliciten otras dependencias, como los del programa PROSPERA del SEDESOL,

De la misma forma algo de lo que el docente se ha ido involucrando, es en atender solicitudes de favores o apoyos que la gente de la localidad le requiere, como lo es la realización de oficios, solicitudes tanto a las autoridades de la localidad, de las autoridades escolares, así como también, de las documentos que los habitantes de la localidad le lleguen a solicitar elaborar, esto aun y cuando no tengan relación alguna con su labor educativa, ni con la dirección escolar que tiene a su cargo, pero que impliquen “quedar bien” con la comunidad y con ello, ausentarlo de su grupo escolar.

Otra situación que también viene a disminuir el tiempo que se dedica a la atención de los alumnos, es que el espacio del edificio escolar es visto como el centro de

actividades de la comunidad, por lo que las actividades comunitarias como velaciones a sus santos, reuniones y asambleas se realizan al interior de la escuela, ya sea en un aula o en el patio cívico y, cuando hay necesidad, durante el horario escolar implicando con ello la distracción de los alumnos e inclusive la suspensión de actividades para hacer uso del espacio de la escuela.

Todas estas ocupaciones que se van adhiriendo a las actividades institucionales del docente con la comisión de director de la escuela, además de desviar su rol primordial en el salón de clases, va instituyendo prácticas simuladas que poco a poco se van instituyendo como normales, logrando así un juego social tal, que intenta equilibrar sus actividades y tener el reconocimiento de sus ausencias y “sacrificios” tanto de las autoridades escolares en la localidad, así como también de sus compañeros de centro de trabajo, y lograr realizar así, lo que institucionalmente le es posible aun y cuando ello implique dejar como segundo plano su rol primordial como docente: la formación de sus alumnos.

Por todo lo anterior la cotidianidad del docente con la comisión de director frente a grupo tiene un doble modo de existir que divagando entre lo instituido oficialmente y lo instituyente se va desarrollando entre prácticas que poco a poco han trastocado el rol de director y del docente a otras actividades que lo alejan de su función oficialmente instituida comenzando así, una simulación de actividades que le permitan tener el apoyo, aceptación y respaldo en la localidad, pero también un cumplimiento aunque no pleno de su actividad como director de la escuela y con más deficiencias aun, su labor docente frente a grupo.

En este sentido, me pareció importante este proceso de investigación, debido a que la población escolar en el sector rural, es una población en desventaja, por lo tanto, se hace necesario que para lograr disminuir la brecha de la desigualdad y sobre todo la búsqueda de la equidad en la población, sea a este sector de la población a la cual se le destine no solo recurso económico para solventar algunas necesidades en los proceso de formación de los alumnos, sino también, se le

destine la mejor atención posible para lograr desarrollar en los alumnos las competencias y habilidades necesarias que les permitan ser ellos mismos quienes tengan la habilidad y capacidad de salir por si solos de ese nivel de marginación en el que viven.

Otro aspecto que le da realcé en este ejercicio de investigación en la función del docente de escuela primaria multigrado, es debido a que en la actualidad, México se encuentra inserto en una serie de reformas estructurales, de las cuales, la reforma educativa ha sido el estandarte del gobierno en turno, aunado a que en esa búsqueda de la calidad educativa, estas escuelas multigrado se ven desfavorecidas desde diferentes ámbitos, sobre todo, también es necesario tener en cuenta que no solo lo económico es prioritario para lograr elevar el aprovechamiento escolar, sino también y sobre todo, el capital humano necesario para la adecuada atención a los alumnos en desventaja.

Hacer un balance de las escuelas multigrado con las características antes descritas en comparación a las escuelas de organización completa que se caracterizan por tener un docente por grado escolar y un director enfocado en esa única función, hicieron necesario retomar la aportación de Schmelkes Silvia “La revisión de políticas a nivel internacional muestra que cualquier intento por superar las barreras sociohistóricas a la participación mediante el tratamiento igual a todos los niños en todos los contextos, fracasara. Tratar a los desiguales como iguales significa perpetuar la desigualdad o empeorarla” citado por (Noguera R., 2016)

Por lo antes descrito, la presente investigación la he estructurado de la siguiente manera:

Comienzo por mostrar un apartado metodológico en el cual hago una semblanza del proceso de investigación realizado, en que menciono que para ello, la metodología de investigación cualitativa en su enfoque interpretativo es la que guio este proceso de indagación, ya que no solo se buscó hacer una narración y

descripción de lo que sucedía en el campo de investigación, sino que se buscó lograr una interpretación de las actividades, quehaceres, discursos, señas y todo aquello que sucediera en el campo y que me permitiera poder lograr una comprensión de la realidad educativa que se vivió en la escuela observada.

De la misma forma describo como formalicé el acceso al campo en el que fue determinante para comenzar a vislumbrar la temática que previamente tenía seleccionada a investigar, así como también, la forma en la que recopilé la información, la manera en la que realicé la observación participante, las entrevistas y la organización que seguí para realizar el análisis de la información recabada durante el proceso de indagación.

En el capítulo 1 de esta investigación, que se denominó “*Los roles instituidos en la función de director comisionado*”, hago referencia a las actividades que el docente del grupo multigrado tiene encomendado realizar en esa escuela y en el proceso de formación con los alumnos de Quinto y Sexto grados, de la misma forma se alude a las formas en las que se ven determinadas esas prácticas en una función docente marcada y condicionada por las necesidades de atender otras cuestiones que limitan la tarea de educar que el docente tiene como función principal desde su rol institucional.

Por ello desde el primer momento en el que este docente realiza sus actividades comienza a transitar en una línea de actividades tan delgada, que combina lo institucional, con todas aquellas actividades que le van provocando cambiar su práctica docente frente a grupo que le han llevado a ir instituyendo una práctica escolar simulada, que hace a un lado lo institucional a fin de poder atender las necesidades que se presentan en la escuela y en la administración de la misma.

En el segundo capítulo denominado “*Lo instituyente y sus implicaciones de la comisión directiva, en la práctica docente*”; en este capítulo, construí una narrativa en la que se da cuenta de la forma en la que el docente iba desenvolviéndose para

cumplir una doble función la de director comisionado de la escuela y la del docente frente a grupo, en este capítulo, se menciona como esa función directiva implica a que este maestro tenga ausencias en su grupo escolar de quinto y sexto grado para poder así, atender las situaciones administrativas y pedagógico de la escuela en general, y de la misma forma, al aspecto administrativo de los programas con los que se cuenta al interior de esta institución.

En este caso, tal es la situación en la que el programa E.T.C., se fue desarrollando en esta escuela, sus características y las implicaciones que para su funcionamiento son necesarias atender, pero que al mismo tiempo van requiriendo la atención del maestro con la comisión directiva, al grado de volverse una prioridad atender todo, antes que el proceso de formación del grupo de alumnos que como docente tiene encomendado, buscando así estrategias de ocupación de los alumnos para poder justificar su permanencia dentro del salón de clases aun y cuando el este en la dirección o fuera de la institución

Lo anterior debido a que este programa en la institución se trabaja en un horario escolar extendido de 8:00 a 15:00 hrs. pero que también incluye el programa de alimentación escolar, actividad que implica diversas actividades como lo son: la recepción de los recurso económicos que para la alimentación de los alumnos y equipamiento recibe la escuela, la organización de la cocina y su funcionamiento, los documentos administrativos de recepción, aplicación y rendición de cuentas de dichos recursos financieros.

Para finalizar, se presenta el capítulo tres denominado *“Actividades ajenas a lo institucional que trastocan las actividades escolares frente a grupo”*, en el que se hace referencia a aquellas situaciones muy propias de la comunidad, en la que sus usos y costumbres, así como relación escuela-comunidad que iban interfiriendo en las practicas escolares que se desarrollan al interior de la escuela y de manera particular en el grupo de Quinto y Sexto en esta institución.

En esta misma dinámica a hay situaciones propias de la localidad que son atendidas por el docente con la función de director comisionado incluyendo actividades fuera del contexto escolar que también influyen en ese ausentismo del docente frente a su grupo de alumnos; aunado a esto, que el este docente con la comisión directiva tiene otra función, que es la de secretario sindical de su delegación, actividad que trae consigo la responsabilidad del funcionamiento y atención a las situaciones que se van viviendo, ya no en la escuela, sino en la zona escolar completa.

Todas estas cuestiones que presento, muestran una cultura escolar que transita entre lo instituido oficialmente como parte de las funciones propias de un docente y lo instituyente que día con día va determinando los modos de desarrollar las funciones escolares, en la que si bien son diversas las actividades que trastocan a la práctica del docente en cuestión, también se percibe que, ya sea por la dinámica que le permite sobrevivir y tener aceptación en esta escuela o, porque así es la práctica que este docente ya tiene establecida como propia realiza actividades que simulan su labor en esta escuela, justificando horarios y actividades escolares frente a grupo. Esto porque al parecer en él existe una búsqueda actividades que el mantengan ocupado para poder así justificar sus ausencias ante su grupo escolar.

Lo anterior se puede definir como una simulación de actividades y roles del docente con la comisión directiva para con ello, poder desempeñarse en actividades que a él le parezcan más productivas o más interesantes, antes que desempeñarse de manera plena o con el mayor compromiso posible ante ese grupo escolar de Quinto y sexto Grado, que por las características de las escuelas multigrado, en este caso, se podría decir que cada grado cumple dos ciclos escolares en una atención a medias, lo cual dificulta que se pueda lograr la tan ansiada calidad educativa que tanto se pregona y se busca.

## APARTADO METODOLÓGICO

### a. Fundamento epistemológico del proceso de investigación.

Para realizar el proceso de investigación en la elaboración de esta tesis de grado de la Maestría en Educación Campo Practica Educativa, me fueron de gran apoyo los contenidos abordado en línea Metodológica del plan de estudios, en este sentido, considero necesario hacer mención que, entre los primeros puntos a tener en cuenta para realizar este proceso fue que durante el transcurrir del mismo, se hizo necesario lograr conseguir un espacio en el que se pudiera realizar el ejercicio de búsqueda de información, para poder así lograr un involucramiento como investigador, mismo que trajo consigo el riesgo de volverse un nativo de esa realidad y con ello en ese sentimiento pertenencia o de empatía con el sujeto de observación, dejar de cuestionar mi propio actuar al interior del campo de investigación es decir llegar a una implicación en el campo de investigación.

Lo anterior, me hizo sentirme en la necesidad de tener presentes las nociones de investigación que, en teoría se habían abordado en las sesiones de la maestría, por lo tanto, una de las nociones a la a que recurrí y considere necesario siempre tener presente fue la de mantener un *distanciamiento epistemológico* mismo que me permitió llevar a cabo un proceso de reflexión adecuado para este ejercicio de indagación, ya que tener presente dicha teoría me hizo mantenerme alerta a no dejarme llevar por aquellas prácticas que se vivían y se realizaban en el campo de estudio con la finalidad distraerme en mi papel de observador al interior del aula, es decir mantenerme distante a las prácticas de *carácter utilitario* de la realidad entendiendo a este como “La práctica utilitaria inmediata y el sentido común correspondiente ponen a los hombres en condiciones de orientarse en el mundo, de familiarizarse con las cosas y manejarlas, pero no les proporciona una comprensión de las cosas y de la realidad” (Kosik, 1985, pág. 39)



El distanciamiento epistemológico como investigador, lo pude conseguir mediante un proceso de reflexión constante, tanto de lo que observaba en el campo, así como de las impresiones que iba construyendo en las observaciones, esto porque tenía que ser consciente de no involucrar mis vivencias como docente, en el proceso de análisis de la información, para lograr plasmar y analizar la realidad tal como era y se vivía, en ese espacio de indagación.

Tener en cuenta esta premisa me permitió desenvolverse en el proceso de indagación de tal manera que, me ayudó a poder insertarme en la cotidianidad de esta Escuela Primaria Indígena Multigrado de “El Cerro”, sin que ello signifique hacerme sentir parte de ella, situación que me hubiera traído consigo los obstáculos de investigación que, en este caso sería el riesgo de dejar de cuestionar e indagar la realidad en la que me encontraba inserto.

Esto es un concepto que tuve que tener siempre presente debido a que, sin ese distanciamiento, se corría el riesgo de ir perdiendo el rigor científico que un proceso de investigación requiere, dado que si se deja de cuestionar y hacer que la realidad se muestre tal cual traería consigo que solo disfrazaríamos y no problematizáramos un contexto para poder así reconocer las problemáticas que en él existen. Tener esto en cuenta me ayudó que como investigador me mantuviera alejado de la idea de creer conocer y comprender las prácticas que veía en cada una de las observaciones realizadas en la escuela.

Este distanciamiento me permitió mantenerme alejado de mis creencias y motivo a alejarme de justificaciones hacia lo que percibía, es decir, me dio la característica del reconocimiento de tener el deseo de enjuiciar o defender dichos hechos, para lograr así, poder observar lo concreto de la naturaleza y de realidad tal cual es, o dicho en otras palabras buscado lograr que sea la realidad quien hable y se muestre para poder observarla a detalle y, con ello, lograr realizar el proceso de indagación y comprensión pleno de la misma.

Cabe mencionar que ese distanciamiento al que referí con anterioridad, es sin duda un elemento muy importante, porque debido a la interacción que se dio durante la observación participante, mi papel como investigador no fue solo de observar y cuestionar la realidad y el actuar de los sujetos, sino también, hacer una autorreflexión, y tener en cuenta que mi presencia como investigador también influía o alteraba las interacciones en dicho contexto, por lo que tenía que ser consciente que mi presencia en ese espacio provocaría que se maquillaran algunos actuares.

Tener esto en cuenta me hizo posible observar a profundidad las cosas que sucedían en el contexto de investigación, buscando con ello lograr desarrollar una actitud que se enmarcara en la idea de desconocer lo conocido, interrogar y cuestionar incluso las creencias e ideas personales que como sujetos creemos ver a simple vista, cuestionar lo que se percibe como incuestionable, teniendo así en cuenta lo que menciona (Schütz, 1974, pág. 49) “El conocimiento de sentido común de la vida cotidiana es el fondo incuestionado, pero siempre cuestionable, dentro del cual comienza la investigación y el único en cuyo interior es posible efectuarla”

Todo lo antes descrito se volvió trascendental en el momento de insertarme al campo en razón que en las relaciones sociales que se desarrollaron en el contexto, por la interacción y la convivencia con los sujetos, esa característica de confianza que se logró en el informante, de no haberse tenido en cuenta los referentes teóricos presentados con anterioridad se corría el riesgo de perder de vista aquellas situaciones que se presentaron como determinantes en esta investigación. Debido a la empatía lograr con él informante clave y mostrar su cotidianidad, si no se hubiera tenido dicho distanciamiento epistemológico, muchas situaciones se pudieron haber observado como realidades completamente naturales, sin darles la importancia y trascendencia que tenían.

Por lo anterior, además de tener siempre presente un distanciamiento epistemológico, se hizo necesario que, como investigador, tuviera siempre la necesidad y el reto de afinar los sentidos para percibir aquello que regularmente se muestra o, que la gente nos muestra con la finalidad de ocultar lo que en realidad cotidianamente se vive y se hace; tal y como lo menciona Karel Kosik cuando hace referencia a la *pseudoconcreción* que la define de la siguiente manera. “El mundo de la pseudoconcreción es claroscuro de verdad y engaños. Su elemento propio es el doble sentido. El fenómeno muestra la esencia y, al mismo tiempo, la oculta” (Kosik, 1985, pág. 39).

Por ello, al hablar de la necesidad de afinar los sentidos, como investigadores muchas veces podemos percibir algo de manera recurrente y verlo de manera tan natural que dejamos de observarla en realidad, más aún, ni siquiera llegar a un cuestionamiento de los hechos que se nos están presentando, dejando así, dejar pasar información que pudiera ser determinante para el proceso de investigación.

De la misma forma, es preciso reconocer que llegar a la esencia de los fenómenos no es una tarea sencilla, ya que no solo es importante observar “lo visible” sino también aquellos símbolos y significados que de una u otra manera pasan desapercibidos, pero que dan sentido y significado a muchas de las prácticas que surgen en la cotidianidad, así como también los gestos y códigos de comunicación que se desarrollan en la cultura del contexto de investigación, mismos que fundamentan las particularidades de esos contextos, y que enmarcan muchas de las cosas que los sujetos ven, viven, piensan y sienten. Es decir, el investigar:

No es sólo una cuestión de objetos e incidentes que se presentan como hechos en el mundo natural: también es una cuestión de acciones y expresiones significativas, de enunciados, símbolos, textos y artefactos de diversos tipos, y de sujetos que se expresan por medio de éstos y buscan comprenderse a sí mismos y a los demás mediante la interpretación de las expresiones que producen y reciben. (Thompson, 2002, pág. 183)

Por lo anterior, considero necesario reconocer que durante el proceso de investigación, en las observaciones realizadas me percate de diversas manifestaciones a las que les di el carácter de símbolo, desde el entendido que eran manifestaciones que tenía que observar, analizar y descifrar para poder así, lograr una interpretación lo más cercana posible a la realidad verdadera, antes que a lo que los informantes querían darme para entender lo que ellos quisieran mostrarme antes que la esencia de los hechos.

Lo anterior desde la definición que a la letra dice “el símbolo es una expresión lingüística de doble sentido que requiere una interpretación, y la interpretación un trabajo de comprensión que se propone descifrar los símbolos” (Ricoeur Paul, 1999, pág. 56). Teniendo en cuenta esto, como investigador tuve la necesidad de estar alerta ante todos los sucesos que se observaron durante esta práctica de investigación, para poder así lograr comprender a profundidad los sucesos que marcaron las prácticas cotidianas del grupo escolar en el que desarrolle este ejercicio de indagación. Esto hizo necesario siempre estar a la expectativa hasta de la forma en la que se decían las cosas debido a que “Las formas simbólicas no sólo son concatenaciones de elementos y de las interrelaciones de éstos: típicamente también son representaciones de algo, representan o retratan algo, dicen algo acerca de algo” (Thompson, 2002, pág. 212).

#### **b. Metodología de la investigación.**

Para lograr una comprensión e interpretación de la realidad, me fue necesario realizar de manera correcta todo el proceso de investigación, y con ello, también se me surgió la necesidad de adoptar un paradigma de investigación, mismo que sin duda alguna, fue el primer paso que me ayudó a la orientación plena de esta práctica de indagación, esto porque el paradigma elegido fue el cualitativo, el cual se convirtió en la columna vertebral para sistematizar este proceso.

En este sentido, opte dirigir la investigación bajo el enfoque cualitativo de carácter interpretativo, debido a que por las características de este enfoque me permitieron no solo observar, sino también, me brindaron las herramientas para poder interpretar símbolos, sentidos, significados y demás hechos que se presentaron durante el proceso de la recopilación de la información, lo cual fue de gran ayuda para lograr realizar la interpretación los fenómenos sociales que se dieron en esas interacciones que se vivieron al interior del aula y en la escuela en la que se desarrolló todo el proceso de investigación. Entendiendo en este sentido, a la escuela como un fenómeno cultural desde la definición de Thompson (2002, pág. 201) quien menciona que estos fenómenos “son vistos ante todo como constructos significativos, como formas simbólicas, y el análisis de la cultura se entiende como la interpretación de los patrones de significado incorporados a éstas”.

En este orden de ideas, adoptar el enfoque de la fenomenología la considere como una alternativa adecuada para guiar el proceso de investigación, debido a que por sus características, al realizar el proceso de obtención de información, en los registros de observación se describieron los fenómenos que sucedían en el aula de tal manera que se logró captar, no solo los discursos, sino también las perspectivas de los propios sujetos que interactúan en ella y, los entramados sociales que con ello devienen, abriendo así la posibilidad de obtener un conocimiento interno de la vida social dado que este enfoque metodológico exige describir los fenómenos sociales desde la perspectiva de los participantes del contexto social.

Estas características de la fenomenología, hicieron posible tener acercamiento a la comprensión que tenía el docente de su práctica cotidiana, de sus quehaceres y la influencia que estos tenían en el desarrollo de su práctica educativa para con sus alumnos en el día a día de su jornada escolar.

De la misma forma, consideré siempre tener presente el enfoque hermenéutico de la investigación, mismo que tuvo una injerencia importante en este proceso de indagación debido a que sus características solicitaba que, mediante el registro de

las observaciones que se realizan en los contextos, se elaboraran reinterpretaciones de los sucesos que se iban observando mediante el registro de manera descriptiva y detallada de lo que sucedía. Esto ante la necesidad que se tiene de comprender el significado de los comportamientos y las conductas, por lo que la tarea primordial después de cada observación, era la de registrarlas y darles el trato de *hechos sociales*, desde la definición que sugieren (Mardones & Ursua, 1982, pág. 31) “Alcanza este género de comprensión mediante la descripción (interpretación) de los datos en términos de conceptos y reglas que determinan “la realidad social” de los agentes estudiados”

En este orden de ideas me fue necesario reconocer que el enfoque que mayor influencia tuvo en cuanto a la recopilación de la información durante este proceso de investigación fue el etnográfico, esto partiendo del entendido que “la etnografía es una actividad interpretativa donde el intérprete busca captar lo que se «dice» en el discurso social, su discurso significativo, y fijar lo «dicho» en un texto escrito” (Thompson, 2002, pág. 197).

Es decir que por sus características de buscar captar la información desde el contexto inmediato, promulga que el investigador se inserte directamente en el contexto de investigación, para con ello poder realizar la recopilación de la información de la manera más directa posible, teniendo como característica más viable para la obtención de la información al mismo investigador a quien le da la misión de navegar en el contexto para con ello, al desenvolverse y participar directamente al interior del mismo, se introduzca en la cultura del grupo social que conforma el contexto en el que se desarrolla la investigación con la finalidad de la recopilación de información clara y directa del entorno y sus participantes.

Todo lo anterior teniendo como premisa que los sujetos de la investigación son sujetos cognoscentes, quienes comparten no solo palabras, sino también, pensamientos, sentimientos, ideas, etc., por lo que consideré necesario utilizar las herramientas del enfoque etnográfico para la recopilación de datos que se

caracterizan por hacer posible los registros de acontecimientos relevantes y los más cercanos posible a la realidad. Este enfoque me permitió la oportunidad de interactuar y aventurarnos, a una experiencia compleja, de resultados paulatinos.

### **c. Acceso al campo.**

Para realizar el proceso de investigación tomé como referencia la propuesta hecha por (Rodríguez, 1996) quien plantea cuatro grandes fases del proceso de investigación cualitativa: “la fase preoperatoria (reflexiva y de diseño), fase de trabajo de campo (acceso al campo y recogida productiva de datos), fase analítica (reducción de datos, disposición y transformación de datos) y fase informativa (elaboración de un informe)”. Elegí esta propuesta debido a que me pareció que ofrece una guía clara y específica para desarrollar el proceso de investigación de manera general concluyendo en la presentación del informe de los resultados de la investigación, fase ultima que, en mi caso, se presenta en esta tesis de grado.

De acuerdo con esta propuesta, la fase preparatoria es de carácter reflexivo debido a que está destinada a generar un proyecto de investigación, es decir, se comienza con una planeación detallada de todo el proceso a seguir, por ello fue en esta fase donde realicé toda una planeación que me sirvió de guía para la investigación y cuyo producto fue un proyecto de investigación, en el que hice una primera propuesta de qué, cómo, para qué, por qué y a quién investigar.

La realización de mi proyecto de investigación, partió de la necesidad de organizar un proceso de indagación, para lo cual elegí una Escuela Primaria Indígena de la ciudad de Huejutla, Hidalgo, elegí dicho contexto porque consideré que existía la posibilidad de lograr negociar el acceso al campo debido a que por cuestiones laborales ya había tenido cierto tipo de acercamiento con el director de esa escuela, por lo que considere que no se negaría a permitirme acceder a esa institución para realizar mi investigación de campo, y me ayudaría a negociar el ingreso para la investigación en el grupo de alguno de los docentes a su cargo.

Una vez elegido el contexto para realizar el proceso de investigación, construí el proyecto en general, organicé las etapas y periodos de observación, en fin toda la calendarización de actividades; sin embargo, es necesario mencionar que en el momento en que se comenzaba con el proceso de recopilación de datos se tuvieron que hacer algunas modificaciones en el mismo, debido a la movilidad del personal docente elegido para el proyecto y; de la misma forma, de manera personal también fui reubicado a un nuevo Centro de Trabajo, lo cual trajo consigo que por la ubicación geográfica y la distancia entre mi centro de trabajo y la escuela en la que ya se había negociado el acceso para la investigación, se tornara un tanto complicado asistir realizar el proceso de recopilación de la información debido a que requería mayor tiempo de traslado hacia dicha escuela, lo cual se volvía un obstáculo debido a que, al no contar con beca-comisión me vi en la necesidad de priorizar tiempos.

Por lo anterior me vi en la necesidad de cambiar de contexto para realizar la investigación, considerando que ello no cambiaría el tema de investigación plasmado en mi proyecto al que denomine “el uso y aprovechamiento real de las tecnologías de la información y comunicación en la escuela primaria indígena con los alumnos de quinto grado” esto con referente al uso de las TIC’s (tecnologías de la información y comunicación), esto debido que durante el ciclo escolar 2015-2016 mediante el Gobierno Federal se hizo la dotación de Tabletts electrónicas a los docentes y alumnos de quinto grado.

De esta forma, pretendiendo conservar mi tema de investigación y al verme en la necesidad de volver a iniciar con la selección del contexto, también comencé con el proceso de negociación de acceso al campo en otra escuela; en este sentido escogí un escenario que me permitiera lograr mayores posibilidades de observación y comunicación con los informantes, esto con la finalidad de lograr un *escenario ideal* entendido como “aquel en el cual el observador obtiene fácil acceso, establece una buena relación inmediata con los informantes y recoge datos directamente relacionados con los intereses investigativos” (Taylor. & R., 1992, pág. 36).



Una vez elegida la nueva escuela, el acceso al campo en este contexto se dio sin mayores complicaciones debido a que el director de esta escuela (quien se seleccionó como portero) en ningún momento se mostró indispuerto a cederme el espacio para llevar a cabo este proceso de investigación, solo bastó una plática con él para que permitiera la realización del proceso de indagación en ese espacio. Pero también, considero necesario precisar que lo complicado en esta negociación al acceso fue lograr esa primera plática con él, debido a que, por su función de docente frente a grupo con la comisión de director de la escuela, cada que asistía a la institución con la finalidad de tener abrir el espacio, este docente por una u otra situación no se presentaba a la escuela.

En este sentido, después de seis visitas a dicho espacio pude encontrarlo y plantearle mi intención de realizar mi trabajo de investigación, a lo que aceptó sin hacer mayor cuestionamiento más que los días en que iría a hacer las observaciones, una vez logrado el acceso al campo para mantener su confidencialidad de los informantes, así como también de la institución, en este proyecto de investigación le di el nombre de la Escuela Primaria Indígena Multigrado “El Cerro” por su característica de estar ubicada en un pequeño cerro de una localidad perteneciente a este municipio de Huejutla, Hidalgo.

#### **d. Trabajo de campo.**

Una vez lograda la negociación de acceso al campo de investigación, comencé a desarrollar la segunda fase del proceso de investigación: “El trabajo de campo” propuesta por (Rodríguez, 1996). En este sentido, es preciso remarcar que este proceso de investigación se fundamentó en un paradigma de investigación cualitativo, que se entiende como lo expresa Sandín (2003; 123) quien define a la investigación cualitativa como “una actividad sistemática orientada a la comprensión en profundidad de fenómenos educativos y sociales, a la transformación de prácticas y escenarios socioeducativos, a la toma de decisiones y también hacia el descubrimiento y desarrollo de un cuerpo organizado de conocimiento” (Bisquerra Alzina, 2009, pág. 276).

Este enfoque se caracteriza principalmente por buscar conocer a profundidad el ¿Por qué de los hechos o situaciones?, y que a su vez entre sus características de recopilación de la información privilegia que sean los investigadores mismos quienes se aproximen e interactúen en los contextos con los sujetos reales, logrando con ello, un acercamiento tal que permite, en cierta medida, obtener información sobre las propias experiencias, opiniones, valores, sentimientos incluso de los símbolos de los actores, características que se vivieron durante toda la construcción de este documento recepcional.

Teniendo en cuenta lo anterior, para lograr dicha comprensión de la realidad fue necesaria la realización de la redacción y descripción de observaciones de los acontecimientos más importantes y significativos que se pudieron apreciar en el contexto de indagación y, posteriormente, procedí a realizar un proceso de revisión de información con la finalidad de buscar interpretar la información que se recabó con los diferentes instrumentos de investigación. Siempre buscando la producción de datos descriptivos, que hicieran posible el análisis de las conductas de los sujetos observados y con base a estas, tratar de comprenderlas para posteriormente interpretarlas.

En este orden de ideas, como mencione con anterioridad, el espacio elegido para esta investigación fue una Escuela Primaria Indígena multigrado del Municipio de Huejutla, Hgo., en este contexto el docente con el cual desarrolle este proceso de recopilación de información es precisamente, tiene entre sus funciones: docente frente a grupo, la comisión de director de la escuela y además en el contexto laboral gremial, el cargo de secretario delegacional.

Una vez iniciado el proceso de recopilación de información al interior del escenario, en los primeros acercamientos, en esas funciones que este docente cumple al interior de su institución comenzó a convertirse en un foco de atención debido a que en las visitas que se realizaban, una situación recurrente era la ausencia de dicho docente en la institución y por lo tanto en el grupo escolar que tenía a cargo, sin

embargo, pese a estas ausencias el grupo de alumnos si permanecían en el aula por lo que fue algo que comenzó a dar rumbo a este proceso de indagación.

En este sentido se hace preciso reconocer que probablemente fue cuestión de suerte el hecho de que al elegir este espacio de indagación se encontrara a este docente como portero, esto en razón a que cuando se logró la primera conversación con él, comenzó a surgir el *rapport*, entendido como “Lograr que las personas se “abran” y manifiesten sus sentimientos respecto del escenario y de otras personas” (Taylor. & R., 1992, pág. 55).

Si bien el ingreso al escenario y el *rapport* se logró sin dificultades, es preciso mencionar que para hacer investigación es necesario tener presente que en todas las interacciones que se dan en el contexto, la realidad se construye de diferentes aspectos como lo son la cultura, los grupos sociales, religión, símbolos los referentes mismo de cada uno, etc.

Por lo anterior, es preciso siempre tener presente el rigor científico que merece toda investigación, debido a que, se pueden encontrar informantes que no muestran ninguna resistencia incluso muestran tanta apertura para la investigación de manera tal, que en esa interacción de familiaridad y cordialidad el investigador se pude ir involucrando poniendo en riesgo la autenticidad de su proceso si no cuida el distanciamiento epistemológico para lograr no implicarse con el sujeto y contexto de investigación.

#### **e. Recopilación de la información.**

Una vez logrado el acceso al campo fue necesario definir con precisión las técnicas de recopilación de la información, mismas que como ya lo mencioné, se basan principalmente en el enfoque etnográfico, pero me vi en la necesidad de seleccionarlas y definir las adecuadamente.

De entre ellas, la que más se utilizó fue la *observación participante*, ya entre sus características existe la necesidad de insertarse en un espacio en el que no solo se vaya a observar “desde fuera”, sino que, por la intensión del enfoque interpretativo que es conocer la realidad a profundidad para poder interpretarla, se tuvo la necesidad de obtener información de primera mano, por lo que insertarse en el aula de un docente se logró sin mayores dificultades.

Esto fue de gran importancia debido a que considere a la observación participante como la manera más eficaz de lograr acercamientos plenos y con ello interpretaciones trascendentales; en este sentido la “observación participante es empleada aquí para designar la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el milieu de los últimos y durante el cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo” (Taylor. & R., 1992, pág. 31).

El realizar la observación participante, también me permitió favorecer el establecimiento del rapport, elemento que además de favorecer la obtención de la información, brinda también la posibilidad de aprender de los sujetos a quienes se observa, sin embargo, también es necesario mencionar que lo más importante en este proceso de investigación, más que lograr el rapport, el principal objetivo fue mantenerlo a lo largo de todo el proceso de investigación, no solo en las observaciones, sino también en las entrevistas y las pláticas que se fueron desarrollando, logrando así tener el mayor acercamiento a la esencia del sujeto, del contexto y los hechos que sucedían en el interior del aula y la institución.

Hablando de la entrevista, fue muy importante su desarrollo para la obtención de información, más aún, la entrevista a profundidad propia del enfoque cualitativo, ya que además de permitir un acercamiento más profundo a los aspectos que se hace necesario precisar por las necesidades de la investigación, también permite rescatar datos que se consideran necesarios de contrastar y sobre todo aquellos aspectos que dejaron interrogantes o dudas al momento de realizar la observación. Pero más aún la característica primordial de la entrevista a profundidad es que

además de información y datos, permite tener la posibilidad de rescatar las concepciones, ideologías y en ocasiones los sentimientos, que los informantes solo pueden mostrar o compartir en momentos de diálogos más amplios.

Para esta investigación se realizaron dos entrevistas a profundidad, mismas que se realizaron con el portero quien a su vez fue el sujeto de estudio en esta investigación; algo que me quedó claro fue que el investigador al lograr el rapport, este último no solo debe mantenerse durante las observaciones, sino también durante las entrevistas, para que de esta forma no solo se logre la habilidad de recopilar la información, sino también, recopilar las expresiones que el informante pueda brindar y así lograr conocer a mayor profundidad la realidad que presenta.

Para realizar estas entrevistas primero realice la guía de entrevista, es decir, la organice de tal manera que las preguntas planteadas me permitieran lograr que el informante brindara la información de manera tranquila, clara y fluida, inclusive de tal manera que si no se llegaran a desarrollar todos los cuestionamientos, concluir la sesión para evitar que el informante no se sienta agobiado, buscando con ello, que pueda continuar siendo accesible en caso de existir la necesidad de realizar varias entrevistas; pero sobre todo la organización de la entrevista reside que al momento de realizar las entrevistas, uno como investigador debe prestar toda la atención posible, así como también estar abierto a poder realizar y modificar las preguntas ya establecidas en la guía de entrevista con la finalidad poder obtener la mayor cantidad y veracidad de la información que brinda el entrevistado.

Para obtener toda esta información tanto en las observaciones, como en la entrevista, me fue necesario tener presente la atención plena tanto en los discursos como en los gestos y con ello, los símbolos que los informantes hacían, esto en razón a que:

Las formas simbólicas son producidas, construidas o empleadas por un sujeto que, al producirlas o emplearlas, persigue ciertos objetivos o

propósitos y busca expresar por sí mismo lo que «quiere decir», o se propone, con y mediante las formas así producidas. El sujeto productor también busca expresarse para un sujeto o sujetos quienes, al recibir e interpretar la forma simbólica, la perciben como la expresión de un sujeto, como un mensaje que se debe comprender” (Thompson, 2002, pág. 206).

Es decir, estar atento a toda la información posible, pero también tener en cuenta que, en esa inquietud de algunos sujetos, al momento de ser observados o entrevistados buscan formas de ocultarse y con ello, pueden optar por posturas en las que se envuelva al entrevistador a abarcar la información que solo desea brindar el entrevistado, antes que la información que la investigación requiere.

Lo descrito en líneas anteriores lo tuve presente durante las dos entrevistas realizadas, debido a que el informante era una persona que tiene la habilidad de ser un buen orador, de platicar mucho de sus logros y satisfacciones, si bien se le dio la apertura, también buscó que al realizar las preguntas adecuadas para lograr obtener la información que la investigación requería para su construcción y consolidación, por lo que me vi en la necesidad, no solo de realizar una buena guía de entrevista, sino también, estar atento escuchando plenamente sus aportaciones, pero también alerta a sus deseos de mostrar solo el “lado bueno” de él en su rol de director comisionado con grupo en esta escuela primaria indígena de “el cerro”.

Estas características de la entrevista a profundidad permitieron conocer más allá de lo que el entrevistado deseaba mostrar tal, ya que en ese encuentro cara a cara, aun y cuando se tuvo una guía de entrevista, los gestos y los discursos del entrevistado permitieron ir construyendo nuevas preguntas que dieran paso a conseguir información lo más precisa posible y sobre todo, los sentires del entrevistado.

Las *charlas informales* es una técnica que de manera personal me dio oportunidad de obtener información más relevante, dado que pude percatarme que en momentos ajenos a la observación, como lo fueron en el receso, en el camino al salón, se daba la oportunidad de tener pláticas en las que el informante mostraba situaciones que pasaban desapercibidas en las observaciones o no se mostraban con claridad. Considero que esto fue posible porque aun y cuando el informante siempre mostro accesibilidad y apertura para este proceso de investigación, fueron esos momentos en los que él olvidaba que estábamos en un proceso de observación en los que se mostraba con más soltura y claridad para mostrar información o compartir sus modos de pensar sin reflexionar las palabras que habría de compartir como lo hacía en el aula.

Estas fueron las técnicas de obtención de la información, sin embargo, es menester tener en cuenta que como lo menciona (Bordieu, 2008) “La técnica no es o instrumento neutro o intercambiable, sino que debe utilizarse como dispositivo de obtención de información, cuyas cualidades, limitaciones y distorsiones deben ser controladas metodológica y teóricamente (Thiollent 1982)”. En este sentido se habla de la necesidad no solo de conocer y saber cómo aplicar las técnicas, sino de prepararse y adiestrarse para realizarlas respetando siempre el rigor metodológico de las mismas, para poder controlarlas y aplicarlas de la mejor manera posible, situación que se tuvo en cuenta durante todas y cada una de las observaciones, entrevistas y charlas con el informante.

Si bien fue importante desarrollar de la mejor manera las técnicas de obtención de la información, también lo fue aplicar los instrumentos de recolección de información y realizarlo de manera sistemática, entre estos instrumentos menciono que los utilizados en esta etapa del proceso de recopilación de la información fueron los registros de observación, en estos, se describieron las observaciones que se realizaron en el aula, esta se hizo de manera detallada pretendiendo lograr a realizar lo que se denomina como “descripción densa” entendida como aquella en la que mediante un esfuerzo intelectual se registra de manera detallada los

hechos observados, al mismo tiempo que se va reflexionando de lo que se pudo haber pasado desapercibido con la finalidad de registrarlo y así tener una mejor información de la realidad.

En este sentido, menciono que realicé un total de nueve observaciones al interior del aula, en estas traté de plasmar la manera más detallada posible toda lo que observaba durante las visitas al grupo escolar, de la misma forma trate de realizar a detalle la distribución del espacio escolar en esta institución, la organización y distribución en el aula, esto en razón a que “Una descripción detallada del escenario y de la posición de las personas en su seno proporciona importantes aprehensiones sobre la naturaleza de las actividades de los participantes, sus pautas de interacción, sus perspectivas y modos de presentarse ante los otros” (Taylor. & R., 1992, págs. 84,85). Mismas que implicaron que como investigador se tenga la habilidad de realizar la descripción de las observaciones de manera plena y a detalle, para con ello lograr tener la mayor fidelidad en cuanto a la información que se recabó en el campo.

#### **f. Análisis de la información y construcción del informe.**

La fase “analítica” considero que fue una de las más complejas, debido a que en esta fase realicé la revisión minuciosa de toda la información recabada durante la etapa de trabajo de campo, para lo cual se consideraron las tres etapas que proponen Taylor y Bogdan (Taylor. & R., 1992), para el análisis de la información: que son: la de descubrimiento, la de codificación de los datos y el refinamiento de la comprensión del tema de estudio y, por último, la de relativizar los descubrimientos.

En la primera fase desarrolle acciones de lectura y revisión minuciosa de los datos recopilados, durante esta fase comenzaron a surgir las primeras categorías analíticas, descriptivas y sensibilizadoras, proceso que no fue fácil, sino todo lo contrario, implicó un trabajo exhaustivo debido a que tuve la necesidad de realizar



recortes y organización de la información recabada, para la cual se siguieron patrones de recurrencias de información, intuiciones, interpretaciones e ideas que me permitieran ir categorizando la información. Lo cual trajo consigo la identificación de temas emergentes de los cuales procure encontrar los significados más profundos que dieron, en este caso el informante y los alumnos con los que se realizó la recopilación de la información.

En cuanto a la fase de codificación de los datos y el refinamiento de la comprensión del tema de estudio, partí de la idea de Taylor y Bogdan quienes mencionan que:

“la codificación es un modo sistemático de desarrollar y refinar las interpretaciones de los datos. El proceso de codificación incluye la reunión y análisis de todos los datos que se refieren a temas, ideas, conceptos, interpretaciones y proposiciones” (Taylor. & R., 1992, pág. 158).

Es decir, de lo que se trato fue de escudriñar a profundidad toda la información recabada, actividad que realice una y otra vez en los registros que ya se tenían con la finalidad de encontrar nuevos descubrimientos que ayudaran consolidar el tema de investigación que, si bien iba construyendo, definirlo fue una actividad demasiado compleja. Para esto se comencé con los primeros intentos de construcción de categorías analíticas, esto mediante la construcción de la sabana de categorías, misma que se realice en papel bond, pero que no solo se hizo una vez, sino que después de una construcción, la revisión de la misma y de la información que en ella se plasmaba, dio pauta a la reconstrucción de la misma, así como a la reorganización de las categorías que poco a poco fueron dando cuerpo al presente documento.

Para lo anterior, ya vivía también la tercera fase que es la de relativizar los descubrimientos, es decir, se realizaba el proceso de interpretación de los datos recabados en el contexto. Una vez que se buscaron los patrones recurrentes para

la construcción definitiva de categorías para dar pie a los primeros bosquejos de los índices tentativos que definirían construcción de la tesis, se resaltó, primeramente, la utilización de las *categorías folk*, que se entienden como las frases estructurales propias de los informantes, que se seleccionaban para dar cuenta de lo descubierto en el campo de investigación, mismas que fueron retomadas para la construcción de un índice tentativo.

Después de la elaboración del primer índice tentativo, el análisis de la información dio pie a ir reconstruyéndolo, por lo que éste sufrió diversas modificaciones, de ahí el nombre de índice tentativo, por lo que su definición fue un proceso complejo, sin embargo, una vez definido se comenzó con la escritura del primer capítulo, mismo que en su revisión, también tuvo la necesidad de modificarse no solo en su contenido, sino también en la organización de la información, porque partir del mismo, se dio pauta a la construcción de los dos capítulos posteriores, que de igual forma requirieron de un complejo proceso de definición y construcción para dar cuerpo a la tesis de grado que se presenta en este documento.

La construcción de este trabajo de investigación, fue un proceso complejo desde sus inicios, situación que no dejó de ser así hasta el último momento de la construcción de la tesis, ya que esta, requirió de la inversión de días enteros junto con sus noches, debido al conflicto de poder plasmar de la manera más coherente y comprensible de todos y cada uno de sus capítulos que la conforman, de tal manera que pueda ser comprensible no solo para mí, sino principalmente, para los lectores a quienes llegue este trabajo de investigación.

Esto trajo consigo el vivir de manera constante lo que (Goods, 1987, pág. 183) se denomina como “El umbral del sufrimiento”, que refiere al hecho de vivir un conflicto constante para expresar todo lo que durante en proceso se vivió con la finalidad de comunicarlo, ya que el proceso de triangulación de la información que refiere a realizar la contrastación de la información de campo, con la información documental o estado del conocimiento del tema y con la interpretación personal que como

investigador se fue teniendo, resulto ser toda una aventura compleja, que trajo consigo, sentimientos de frustración y ansiedad.

Si bien el proceso de investigación fue un ejercicio complejo y desgastante, debo reconocer que también traía consigo sentimientos de satisfacción cuando se lograba avanzar en alguno de los procesos, aunque a la postre, nuevamente en la revisión el conflicto de reorganizar todo gracias a lo que la información y el análisis de la misma traía consigo, hasta llegar a la realización del informe de la investigación que se presenta mediante una tesis de grado definida como: *“El docente multigrado y sus comisiones, una simulación entre lo instituido y lo instituyente”*.

Por ultimo cabe hacer mención que haber realizado este proceso de investigación no significa que dar por terminado el análisis del tema respecto a las funciones del docente multigrado con la comisión directiva, sino que puede servir de referencia para continuar profundizando en el tema, debido a que si bien en este documento se plasman algunas situaciones que se viven de manera similar en otros contextos, pero, también es necesario reconocer que cada contexto y cada sujeto de investigación, tienen sus particularidades.

Es decir, cada escuela posee una cultura propia que se ha ido conformando con el devenir del tiempo, con la participación de cada uno de los miembros que la conforman, por lo tanto, considero necesario poder definir a la cultura como:

Una jerarquía estratificada de estructuras significativas»; consiste en acciones, símbolos y signos, en «espasmos, guiños, falsos guiños, parodias», así como en enunciados, conversaciones y soliloquios. Al analizar la cultura, nos abocamos a la tarea de descifrar capas de significado, de describir y redescibir acciones y expresiones que son ya significativas para los individuos mismos que las producen, perciben e interpretan en el curso de sus vidas diarias. Los análisis de la cultura —es decir, los escritos

etnográficos de los antropólogos— son interpretaciones de interpretaciones, descripciones de segunda mano, por así decirlo, de un mundo que ya es descrito e interpretado constantemente por los individuos que lo constituyen. (Thompson, 2002, pág. 196).

De ahí la importancia de reconocer que realizar este proceso de investigación, ha tenido como característica observar con atención para rescatar significados en todas aquellas acciones, discursos y modos de decirlos, todo ello con la finalidad de poder realizar una interpretación lo más cercana a la realidad, para poder así, comprender y definir el entramado cultural en el que se desarrolló la práctica educativa en esta institución.

# CAPÍTULO 1.

## LA ESCUELA MULTIGRADO COMO INSTITUCIÓN Y LA FUNCIÓN DE DIRECTOR COMISIONADO.

### 1.1. Las instituciones.

Partiendo de la definición más común de *institución* descrita como “Organismo público o privado que ha sido fundado para desempeñar una determinada labor cultural, científica, política o social”. (google.com, 2019). Se entiende que la escuela fue creada para cumplir con una labor social, que es formar a los alumnos, a quienes ha de transmitir cultura, ideología, así como también transmitir las competencias necesarias para poder insertar al sujeto a la sociedad contemporánea.

De ahí que la escuela como institución ha de estar sujeta a las características y políticas del Estado, mismo que determina actividades, programas y políticas educativas que vienen a influenciar a la cotidianidad de las escuelas de manera directa con actividades acciones que le permitan proponer al tipo de ciudadano que se desea formar.

Sin embargo, también es necesario reconocer que al ser parte de un organismo del Estado, la Escuela como institución se encuentra inserta en un sistema de regulación administrativo que la hace sujeta a las disposiciones y necesidades como tal, aun y cuando ellas sean un tanto distantes al objetivo de la escuela que es el de formar a los alumnos, en este sentido, “institución” se utiliza entonces como sinónimo de “establecimiento y alude a una organización con función especializada que cuenta con un espacio propio y un conjunto de personas responsables del cumplimiento de determinadas tareas reguladas por diferentes sistemas”. (Fernandez, 1999, pág. 14).

Por lo anterior al referirse a las tareas en el caso de la escuela Primaria Indígena de “El cerro”, además de tener una tarea educativa, también la tarea brindar

alimentación a los alumnos y todo lo que ello conlleva para con los tres docentes quienes están a cargo de los grupos escolares de esta escuela, pero sobre todo para quien tiene la comisión de dirigir las acciones, actividades y la administración de la escuela, tanto en lo administrativo que oficialmente se requiere, como en lo económico y funcionamiento del programa de alimentación que en hay esta escuela. Todas ellas, actividades institucionales dentro del quehacer escolar y del Programa de Escuelas de Tiempo Completo, que le exigen al director de la escuela la comprobación de gastos y aplicación de los recursos, además de lo oficialmente administrativo que requiere la labor educativa.

## **1.2. La escuela multigrado.**

Para realizar el presente trabajo de investigación, consideré imprescindible partir de las necesidades del sistema educativo nacional, que en el plan de estudios 2011 a la letra dice:

El sistema educativo en nuestro país debe organizarse para que cada estudiante desarrolle competencias que le permitan conducirse en una economía donde el conocimiento es fuente principal para la creación de valor, y en una sociedad que demanda nuevos desempeños para relacionarse en un marco de pluralidad y democracia internas, y en un mundo global e interdependiente (SEP., 2011, pág. 12) .

Como se puede ver, el papel de la escuela como institución tiene como función primordial centrarse en el desarrollo de competencias del alumno debido a que la sociedad actual se encuentra insertada en un sistema globalizador que demanda una formación plena, con conocimientos bien cimentados para poder abrirse paso en el sistema laboral cada vez más exigente y competitivo, que le permita desarrollarse de manera, tanto individual como grupal, para de esta manera, poder emplearse e introducirse al sistema económico que le permita un tener un nivel de vida aceptable. Sin embargo, aun y cuando en lo institucional se marca todo lo

anterior, en la práctica van surgiendo necesidades y circunstancias que van instituyendo prácticas un tanto distintas al papel que debería cumplir la escuela.

En este sentido también considero necesario mencionar que el proceso de investigación lo desarrolle en una escuela primaria indígena multigrado en la ciudad de Huejutla, Hgo. Por ello se considera importante definir a esta modalidad educativa, por lo que, para contextualizar, se menciona que, la institución en la que se realizó el proceso de indagación está conformada por tres docentes encargados cada uno de ellos de dos grados. El profr. José de primero y de segundo, el Profr. Pablo de tercero y cuarto, así como también uno más encargado de los grados de quinto y sexto el Profr. Juan, éste último con la comisión adicional a su función docente la comisión de director de la escuela.

Esta descripción de los agentes se realizó también en el sentido que sus acciones, interacciones, símbolos y roles determinan la forma en la que se desarrolla la cotidianidad en la escuela, creando así una institución social entendida como “conjunto específico y relativamente estable de reglas y recursos, junto con las relaciones sociales que son establecidas por ella y en ella” (Thompson, 2002, pág. 222). Entendiendo así que el entramado que se desarrolla en la misma, se realiza bajo la participación, acuerdos y consentimientos explícitos e implícitos que determinan el ejercicio mantenimiento de las actividades que permiten el funcionamiento adecuado o inadecuado al interior de la escuela.

En este sentido, menciono que esta escuela atendió a una matrícula escolar de 53 alumnos, cuya característica socio-económica es de provenir de familias en situación vulnerable, en la que los padres de familia se dedican a trabajos temporales, la agricultura de autoconsumo, unos más de carpinteros, albañiles y las madres de familia en gran proporción se dedican a ser amas de casa y solo siete personas, en empleos en la cabecera municipal de Huejutla.

Bajo la premisa de que “Las escuelas incompletas se denominan *escuelas multigrado* y son atendidas por profesores responsables de varios grupos a la vez y a cargo de un director comisionado que evidencian el tamaño del abismo entre la realidad y la normatividad y los acuerdos emanados de la Reforma Educativa” (sdpnoticias.com, 2019).

Se vislumbra un panorama un tanto complejo para esta modalidad educativa, primero que nada, porque desde lo oficial se les cataloga como incompletas, haciendo un contraste con las escuelas de organización completa. Estas escuelas de organización completa tienen como característica es que un docente se encarga de atender a un grupo de grado único y un director con una función exclusiva de estar el frente de la misma sin atender a un grupo escolar.

En el caso de las escuelas multigrado, al hacer referencia que los profesores son encargados de varios grupos a la vez, denota que la labor educativa de los docentes en este tipo de instituciones se caracteriza por una tarea muy amplia que consiste en atender, adecuar y realizar actividades escolares de mayor amplitud; pero sobre todo, que estas escuelas entre sus características de *incompletas*, también uno de los docentes tiene la misión de atender no solo a su grupo escolar de dos o más grados, sino también la comisión de la dirección y todo lo que ello implica, teniendo así que transitar entre lo que la norma institucional le dicta y lo que se requiere de manera cotidiana que se distancia de lo instituido teniendo prácticas cada vez más instituyentes.

Por ello también se consideré necesario hacer mención que según informes del INNE informa que en México durante “el ciclo escolar 2012/2013, en México, existían 68 970 escuelas de educación básica en donde todos los docentes atendían más de un grado escolar: 23 923 preescolares unitarios, 43 673 primarias unitarias, bidocentes y tridocentes” (INNE, 2016). De este modo se percibe que un gran porcentaje de las escuelas primaria en el país están en esa situación de



desventaja en la atención que los alumnos reciben respecto a su proceso de formación en educación básica, es decir, instituciones en las que la calidad educativa que se ha pregonado durante el gobierno federal en turno tiene un gran obstáculo que se ha venido desarrollando desde la misma organización.

De igual forma pude percibir que en el Estado de Hidalgo, existen un gran número de escuelas multigrado tanto en primarias generales y primarias indígenas, mismas que se encuentran en dificultades similares, añadiendo que dicho estado, es uno de los que mayor población en desventaja tiene a nivel nacional, lo cual también hace necesaria una atención educativa de mejor calidad para esos sectores que, por sus condiciones sociales y económicas tienen mayores necesidades que subsanar para así poder lograr que a través de su proceso de formación escolar logren cambiar sus niveles de vida.

Entidad Federativa	Porcentaje de escuelas primarias multigrado generales e indígenas unitarias, bidocentes y tridocentes (2006/2007)							
	General				Indígena			
	Total escuelas multigrado	% Unitarias	% Bidocentes	% Tridocentes	Total escuelas multigrado	% Unitarias	% Bidocentes	% Tridocentes
Aguascalientes	20.5	4.5	8.2	7.8				
Baja California	8.1	2.5	3.2	2.4	30.2	7.5	11.3	11.3
Baja California Sur	30.7	12.7	11.0	7.0				
Campeche	35.3	8.6	13.1	13.6	80.8	26.9	26.9	26.9
Coahuila	26.1	10.4	8.0	7.6				
Colima	25.7	9.0	10.6	6.0				
Chiapas	48.7	14.4	20.8	13.5	72.9	34.2	25.3	13.4
Chihuahua	30.7	15.8	9.0	5.9	77.0	41.0	21.2	14.8
Distrito Federal	5.5	0.2	0.7	4.6				
Durango	49.9	25.0	16.5	8.4	89.4	63.6	18.7	7.1
Guanajuato	37.0	11.1	15.2	10.8	50.0	25.0	25.0	0.0
Guerrero	36.9	14.1	12.7	10.2	48.5	18.5	15.5	14.5
Hidalgo	37.6	7.3	17.1	13.2	62.5	19.4	21.4	21.7
Jalisco	36.3	17.0	12.3	7.0	82.0	35.0	27.0	20.0
México	14.8	2.2	5.1	7.6	42.6	4.9	19.8	17.9
Michoacán	39.6	14.9	15.1	9.5	32.8	13.0	10.4	9.4
Morelos	15.3	1.3	5.5	8.5	20.0	20.0	0.0	0.0
Nayarit	32.3	8.6	14.5	9.2	77.4	29.0	27.7	20.6
		11.3	9.7	4.1				

- Fuente: INEE, estimaciones a partir del Sistema de Estadísticas Continuas de la DGPP/SEP, inicio del ciclo escolar 2006/2007. Pág. 118

En este panorama de la distribución escolar en el país, reconociendo que las escuelas multigrado son una gran parte del sistema educativo nacional en su conjunto y, que éstas atienden principalmente a las comunidades indígenas y/o en desventaja como lo son los sectores más desfavorecidos. Se hace necesario

reconocer lo que menciona Ángela W. Little (2004) citada por Elsie Rockwell, Claudia Garay Molina. (Rockwell & Garay Molina, 2014, pág. 22)

“Las políticas educativas de los diversos países suelen desatender este tipo de escuelas, y a exigir que los maestros cumplan con todos los requisitos curriculares y administrativos normales de las escuelas graduadas. Esta autora recomienda establecer un programa nacional curricular único, pero que facilite el trabajo multigrado sobre temas comunes con actividades diferenciadas. Sobre todo, señala, conviene reducir la carga administrativa adicional que recae en los docentes que trabajan con grupos multigrado y en escuelas unitarias”.

En esta aportación la autora reconoce que las escuelas multigrado pese a sus condiciones de organización, tiene como característica que en sus actividades administrativas tiene las mismas exigencias institucionales que las escuelas de organización completa, en las que además de tener un docente por grado, existe un director efectivo con una función cuyo rol es único, en comparación al director comisionado frente a grupo, ambos con la misma responsabilidad.

Desde lo anterior, en diversos espacios se recomienda reducir la carga administrativa, aspecto que ha retomado en el discurso a atender por parte del Gobierno Federal en turno, haciendo mención de lo mismo en diferentes momentos por parte de las autoridades educativas, pero que sigue siendo solo un discurso, ya que en la cotidianidad de las escuelas multigrado, la carga administrativa es una actividad constante, no solo para el docente frente a grupo con la función directiva, sino también, para los docentes, tal como le refiere el Secretario de Educación Pública al referir que en la política educativa de escuelas al centro:

“El objetivo de este esquema es mejorar la organización de las escuelas para llevar la reforma educativa a las aulas... En los últimos meses he tenido la oportunidad de visitar numerosas escuelas en

diversas partes del país. Si bien cada plantel es distinto he encontrado que existen problemáticas recurrentes. En primer lugar, la mayoría de los maestros se queja de la excesiva carga burocrática que los distrae de su verdadera tarea: enseñar” (Nuño Mayer, <http://www.gob.mx> Secretaría de Educación Pública, 2016) .

De este modo, haciendo un contraste entre lo que menciona Little en párrafos anteriores y lo que refiere Nuño Mayer, durante el proceso de investigación pude observar que el exceso de carga burocrática administrativa es una de las problemáticas recurrentes en el sistema educativo, misma que se vuelve un obstáculo para realizar la tarea fundamental del docente frente a grupo, que es la de desarrollar procesos educativos adecuados con la finalidad que los alumnos tengan una formación plena y adecuada a las necesidades y requerimientos actuales.

Sin embargo, esa carga administrativa ha sido una constante en el sistema educativo mexicano, tal como lo refiere el Profr. Pablo, docente de tercero y cuarto de esta institución cuando menciona “eso de la comisión directiva así es, tiene uno que salir mucho, sino a una cosa a otra, y así ha sido, a mí no me ha tocado ser director, pero en las escuelas que he estado siempre les dan mucho trabajo” (R.O. 2 Cruz Hernández, 2015), cayendo con esto a reforzar la idea de que la tarea del docente frente a grupo multigrado es compleja, pero lo es más, cuando se tiene que cumplir la doble función de docente frente a grupo y director comisionado al frente de una institución escolar.

De la misma forma al mencionar “que siempre ha sido así”, denota que, desde su experiencia, como docente frente a grupo ha podido percatarse de las dificultades y lo absorbente que es la función directiva, así como también al decir que siempre les dan mucho trabajo, hace referencia que las condiciones laborales y sus dificultades están directamente afectadas desde las instituciones u oficinas propias de la Secretaría de Educación Pública (SEP), debido a que es esta institución la

que solicita de manera constante de documentación a las escuelas, reforzando con ello la crítica de que:

Muchas de las restricciones de tiempo provienen también del sistema educativo mismo... las demandas burocráticas de las oficinas regionales, como la presentación de diversos documentos y las varias gestiones exigidas a lo largo del año, implican varios viajes a la ciudad, especialmente para los directores, que tienen también aula a su cargo y pierden, por lo tanto, algunos días de clase” (Ames, 2004, pág. 37).

Entendiendo de esta manera que el papel del docente es, sin duda alguna, fundamental y determinante en la vida de los educandos, por lo que se requiere mayor dedicación, y preferentemente, que su función sea exclusiva para la atención de los procesos de formación de sus educandos.

### **1.3. La comisión directiva, ausencia justificable del docente.**

En este orden de ideas de las características de las escuela multigrado, así como también de las dificultades que tienen los docentes frente al grupo de dos o más grados y, sobre todo de las implicaciones y dificultades que trae consigo la doble función de docente y director en una institución, se reconoce también que esta escuela en la que se desarrolla esta investigación se conforma como una organización, misma que (Etzioni, 1993) define como “unidades planeadas y estructuradas deliberadamente para la consecución de fines específicos”, por lo que se menciona que para lograr los fines de atención a la población estudiantil de esta escuela primaria indígena multigrado se conforma de tres docentes y uno de ellos tiene además de su función frente a grupo, cumple con la comisión de director de la escuela, cuyas características profesionales se describen a continuación:

- Profr, José docente de primero y segundo grado, tiene 10 años de servicio docente y una formación de licenciatura en Educación Primaria para el Medio Indígena en la UPN, misma que cursó ya estando en servicio y lleva laborando 2 periodos escolares en esta institución. Menciona que ha atendido regularmente los grupos de estos grados en las escuelas que ha laborado
- Profr. Pablo docente de tercero y cuarto, tiene una antigüedad de 23 años de servicio y su formación profesional es de tercer semestre de Licenciatura en Primaria Para el Medio Indígena en la UPN y mencionó que seguirá estudiando hasta culminar la licenciatura, él cuenta con 5 años de servicio en esta institución y con experiencia de haber tenido que cumplir con la comisión directiva.
- Profr. Juan docente de quinto y sexto grados también es egresado de la Lic. en Educación Primaria Para el Medio Indígena en la UPN con 22 años de servicio y 10 en esta institución, de los cuales los últimos 8 han sido con la comisión de director.

Estas características de los docentes han permitido configurar una organización que les permitió laborar de manera armónica y rescatando sus experiencias docentes, así como también, continuar construyendo significados y practicas que ellos mismos legitiman y validan en su práctica cotidiana.

“Cada establecimiento institucional configura un ámbito 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. De hecho, tienen en el concierto social un grado relativo de autonomía que les permite especificarse y diferenciarse como un ámbito capaz de generar una cultura singular” (Fernández, 1994, pág. 20).

En los diálogos con estos docentes pude apreciar que ambos tienen conocimiento y legitiman la comisión directiva como una función que requiere de mucho esfuerzo, mucho gasto y muchas ausencias frente al grupo escolar, pero que al mismo tiempo es necesaria para que la institución escolar en la que se insertan pueda tener un buen desarrollo, de ahí que ninguno de los dos quiera tener la comisión en esta escuela, lo cual expresó el docente encargado de los grados de 1° y 2°, al mencionar “a mí me tocó ser director en la escuela donde estaba antes, pero es mucho trabajo, muchas salidas se gastan mucho y no dan ningún extra, ojalá que no me la vuelvan a dar” (R.O. 01- Cruz Hernández, 2015), con esto comparte que él después de su experiencia como director comisionado, conoce sus implicaciones y expresa su deseo de dedicarse únicamente a su grupo escolar debido al desgaste tanto físico y económico personal, así como también de la desatención que esa comisión trae para con los alumnos y, con ello en el rendimiento escolar de los mismos.

Lo mismo plantea el maestro Pablo de 3° y 4° cuando se le pregunta por el director, él respondió:

Al maestro lo encuentras más seguro temprano, porque luego tiene que ir a dejar documentos... eso de la comisión directiva así es tiene uno que salir mucho, sino a una cosa, a otra, y así ha sido, a mí no me ha tocado ser director, pero en las escuelas que he estado siempre les dan mucho trabajo. (R.O. 01- Cruz Hernández, 2015),

En esta expresión del docente se puede percibir que justifica las ausencias del director en su grupo escolar por la comisión que desempeña, en función de necesidades de atender situaciones administrativas de la institución, pero también el reconocimiento que tiene desde su experiencia, de las implicaciones y dificultades que se viven por la necesidad de atender el aspecto administrativo de la comisión directiva.

También pude notar el apoyo (por decirlo de una manera) que el maestro con función directiva, tiene de parte de sus compañeros de centro de trabajo, quienes conocen las necesidades de ausentarse del grupo a cargo, cuando menciona el maestro Pablo el docente de 3° y 4°, cuando me atendió en las primeras visitas a esta institución y su comentario fue el siguiente respecto a la ausencia del director de la escuela:

Si quieres hacer tus observaciones aquí, no hay problema, nosotros aquí estamos, pero al director lo encuentras temprano él no se va a negar que entres a observar a su grupo, pero te recomiendo que si vienes a observar primero pases temprano y se pongan de acuerdo, cuando vayas a venir le avisas para que te diga si va a estar o no. (R.O. 03 - Cruz Hernández, 2015).

Con esta información recabada, pude analizar que en esta escuela existe una ideología y conceptualización, que se está instituyendo de manera paulatina, tanto por la experiencia en este centro de trabajo, como en las demás escuelas que han laborado, aceptando y definiendo así, las actividades de la función de director comisionado, así como también, de la implicación que hay respecto a las ausencias del docente en cuestión, lo cual se puede percibir de manera teórica recatando lo que menciona Lidia Fernández:

En términos generales, la ideología institucional preserva el modelo y la realidad que este expresa de cuestionamientos que pueden conmover la certeza de los individuos respecto a su adecuación, su capacidad, su potencia. Protege, además, el tipo de transacciones que se han hecho para resolver contradicciones constitutivas y demandas paradójicas del ambiente. (Fernández, 1994, pág. 51).

Esta idea que muestra que al interior de las instituciones se van *legitimando* prácticas como la del docente frente a grupo, caracterizada por el ausentismo al interior del grupo escolar, refiriéndolas como aceptables y más aún, necesarias desde el pensamiento y experiencia de los maestros de grupo que no tienen dicha comisión, inclusive aceptando que las mismas han sido y continuaran siendo así, viéndolas de esta manera como una necesidad institucional, omitiendo con ello el problema que se vive al interior de los grupos multigrado por tener docentes que tienen que privilegiar su trabajo administrativo, antes que su trabajo educativo con los alumnos.

#### **1.4. “Los muchachos están acostumbrados a trabajar solos”. La forma en se entreteje la simulación.**

Una vez referido al aspecto institucional de la escuela en cuestión, en este apartado hago referencia al quehacer educativo del docente frente a grupo con la comisión de director escolar, por ello comienzo haciendo una remembranza del proceso de indagación, cabe hacer mención que la negociación del acceso al campo y la organización para los días y horarios de observación, se realizó bajo acuerdo de observar las prácticas pedagógicas al interior del grupo, a lo que el docente no mostro resistencia alguna, al contrario mencionó que en su escuela han ido a observar de otras instituciones escolares, pero al final del día, el docente con la comisión directiva remarco “le doy mi número de celular, para que me avise un día antes que vaya a venir y así le aviso si voy a estar o voy a tener una salida, para que se organice... y adelante” (R.O. 04 Cruz Hernández, 2015).

Con lo anterior pude comenzar a notar que las ausencias del docente frente a grupo, es una constante y consiente, debido a que dichas ausencias que para él eran situaciones “normales” que caracterizaban sus actividades al interior de la institución, por lo que reconoce que una constante de él como docente con la comisión directiva es ausentarse del grupo para atender otros requerimientos, aun y cuando ello tenga como consecuencia desatender su grupo de alumnos.



Esta característica tiene recurrencia constante en las escuelas multigrado, misma que aunado a otras más, tienen influencia directa en la dificultad de lograr una calidad educativa en estas escuelas, tal y como menciona al hablar de las escuelas multigrado (Tenti Fanfani, 2008, pág. 16), “las condiciones materiales en que operan las escuelas rurales, la irregularidad del tiempo escolar y de la organización administrativa y el aislamiento de escuelas, comunidades y maestros imponen serias restricciones a los intentos por mejorar la educación en el campo”.

Al hacer mención de la irregularidad del tiempo, pude comprender que hace referencia a todos los espacios de tiempo que durante las jornadas escolares se van dejando “vacíos” en cuanto a la atención a los alumnos se refiere, mismo que se puede deber a la organización administrativa al interior de la escuela o a las necesidades exteriores como los son las de la supervisión, jefatura de sector, el programa de Escuelas de Tiempo Completo, etc., así como también incluye el traslado de la escuela a los lugares en los que se encuentran ubicadas las oficinas para realización de trámites administrativos que van determinando y mermando la calidad y cantidad de la formación que se les ha de desarrollar al interior de la escuela.

Estas características, se pueden apreciar en la práctica que realiza el maestro al interior del grupo, misma que se tienen como recurrencia las frecuentes salidas del aula o escuela para atender otras actividades, tal y como sucedió en la primera visita que tuve a este grupo escolar, cuando llegue al aula y pregunte a los alumnos al no ver a ningún adulto al interior del grupo escolar, “vi que estaban sentados realizando una actividad en una hoja blanca, salude y les pregunte ¿con quién están? – ¡sooooolos maestrooo! - ¿Dónde está su maestro? – No sabemos, salió a Huejutla –” (R.O. 01- Cruz Hernández, 2015). Esto, después de algunas visitas y la recurrencia en dicha ausencia comenzó a ser una inquietud para entender la forma de organización que se ha tenido en este grupo escolar para poder mantenerse al interior del aula realizando actividades en ausencia del docente.

Durante una visita a esta escuela tuve la oportunidad observar parte de la práctica del docente en el aula:

El maestro revisó la actividad de escritura de palabras en el cuaderno de los alumnos, en esta actividad examinaba puntualmente la ortografía, los signos de puntuación en las palabras. Después de esto el maestro dio la indicación de ya entrar al aula y de esa manera todos nos dirigimos al aula, unos lo hicieron corriendo y otros más de manera tranquila se fueron al salón y se sentaron a sus butacas. (R.O. 07 Cruz Hernández, 2016).

En esta observación pude apreciar que este docente al hacer la revisión del trabajo de sus alumnos se esforzaba por revisar todos de la mejor manera, de la misma forma se percibió una organización de clases en la que carecía de una planeación adecuada al grupo, pero si una forma de realizar actividades no solo para desarrollarlas al interior del aula, sino también, fuera de ella, y los alumnos algunos más dinámicos que otros, pero atendiendo a las encomiendas del docente.

En contraparte también tuve la oportunidad de observar algunas prácticas que pudieran percibirse una forma de simular o buscar realizar actividades que justifiquen sus ausencias en el grupo y, de la misma forma pude percatarme del uso constante (y la importancia que para este docente tienen) de los materiales impresos y adquiridos de diversas fuentes, esto porque después de ausentarse un tiempo del grupo regresó el maestro al aula y se dirigió a mi diciéndome:

Yo me vine para acá y me tardé porque arregle la impresora, no tenía tinta llene nuevamente los cartuchos y le dije a los compañeros que si tenían algún material para imprimir, hay que aprovechar, se los voy a imprimir, aquí así trabajamos, si traen material los maestros que lo

impriman aquí está la impresora tenemos otra, esa todavía está guardada. (R.O. 07 Cruz Hernández, 2016).

En este caso algo que pude notar que viene a reducir el tiempo escolar, es el hecho que durante el horario de clases (no del horario extendido del programa ETC) se atienden las actividades ajenas a lo educativo como lo es la revisión, llenado de cartuchos de tinta de la impresora, búsqueda de actividades que conciernen a los docentes de los otros dos grupos escolares, aun cuando le resten tiempo a las actividades del docente al interior del suyo, por lo que se percibe que el docente de este grupo muestra en muchas ocasiones prioridades en otros aspectos antes que atender a su grupo propio con el tiempo y la calidad que los procesos de formación requieren, esto aunado a las actividades administrativas y otras más que disminuyen ya la atención al grupo de quinto y sexto.

Lo anterior se ve reforzado cuando el docente refiere que pregunta a sus compañeros si traen material para imprimir, al decir “se los voy a imprimir”, denota que en la escuela quien tiene el control y con ello, uso exclusivo de los materiales propios de la dirección es solo el director, aun y cuando tenga presente que estas actividades quitan espacios de atención a sus actividades al interior de su grupo escolar. Por lo que se puede interpretar que es una forma de justificar o simular el trabajo que realiza en la institución para no permanecer frente a su grupo escolar.

En otra de las actividades que pude observar, el docente comentó al grupo:

Voy a tener que ir a llenar unos papeles que me acaban de pedir a la dirección, por lo que *necesito* que trabajen bien, ustedes niños de sexto me van a hacer una lista de las canciones que ustedes les gustan y para terminar van a escribir una canción, pero hacen su trabajo necesito que me hagan esa lista de canciones y necesito que me escriban una canción mientras vamos a trabajar con los niños de quinto... ustedes de quinto grado, han ido a comprar, conocen las

tiendas, con ayuda de su tableta, con el programa Paint, ¿si se acuerdan cual es el paint? – sí - respondieron los alumnos - ese en el que dibujamos ayer – bueno en ese me van a dibujar una tienda, pero una tienda que haya en la comunidad, los niños se pusieron a hacer cada uno su actividad y el docente se fue a la dirección. (R.O. 07 Cruz Hernández, 2016).

En esta actividad el maestro al referir su necesidad de llenar documentos, la hace antes de dar alguna otra indicación o comentario, lo cual denota que es una actividad frecuente y que los alumnos ya están predispuestos a esta indicación, y así prepararse a realizar actividades sin presencia de su maestro, percibiendo así que el maestro les hace ver una necesidad personal, más que de formación para los alumnos, es decir, las necesidades que tenía el docente de atender otras actividades y de la misma forma su necesidad latente de que ellos permanezcan en el aula ocupados, haciendo alguna actividad, aun si tener un fin pedagógico planteado adecuadamente, pero ocupados sin tener mayores complicaciones de conflictos o interrupciones debido a que con las actividades ellos permanecen ocupados.

Con lo anterior, el docente en cuestión volvía a mostrar que en su práctica cotidiana simula una atención a su grupo escolar pidiéndoles que se mantengan en el aula, y realizando actividades que los mantenga ocupados, dando una idea de que están realizando actividades de formación académica

La situación anterior se pudo apreciar de manera recurrente durante otra observación realizada en el grupo escolar y sucede cuando, el maestro al estar haciendo una actividad al interior de su aula menciona a los alumnos “les voy mandar otro trabajo para que lo hagan, Pepe vamos a la dirección, te voy a dar otras impresiones para que las repartas en el grupo y así trabajen porque me tengo que ir” (R.O. 05 Cruz Hernández, 2016).

Con esta situación observada se pudo apreciar nuevamente que una de las necesidades del docente era tener ocupados a los alumnos durante el horario de clases, para de esta manera poder realizar otras actividades que mencionó eran administrativas y tenía que realizar llenado de documentación en el espacio de la dirección escolar, y uno de los recursos que le ayudaba a lograr esta actividad en su ausencia es el uso de materiales impresos que los alumnos tienen la tarea de responder, inclusive pareciera que lo hacían ya de manera agradable, mostrando ya un condicionamiento para realizar actividades bajo la ausencia del docente. Justificando ellos su asistencia a la escuela y también el docente, justificando de manera simulada su labor docente frente a grupo.

Todo lo anterior trajo consigo poder apreciar que ya la calidad de formación de los alumnos iba afectándose, tal y como lo que refiere (Jimenez Lozano, 2003) cuando comparte que “en México los docentes y la escuela pública no son reconocidos socialmente de manera favorable la situación educativa ha orillado a los profesores a dejar de lado las necesidades pedagógicas de sus alumnos ante las exigencias y controles administrativos que le han impuesto”.

Es decir que están por las condiciones laborales actuales y con la constante de uno de los principios pedagógicos de la reforma educativa 2011 en la que refiere que el alumno debe tener clases los 200 días laborales que marca el calendario escolar, se pudo percibir que en este caso el director estaba más preocupado justificar y mostrar que los alumnos permanecían realizando actividades en el aula, haciendo que de esta manera, se cumplan los controles administrativos que se imponen desde la S.E.P. pero que ignoran las condiciones y características de las instituciones escolares en sus prácticas cotidianas que alejan de ese discurso de la búsqueda de la tan ansiada calidad educativa.

Como ejemplo de esta recurrente situación educativa cito lo que durante una visita pude observar cuando el maestro se dirigió a sus alumnos y siendo las 11:30 hrs. les dijo:

“bueno -les dice el maestro-, como ya les había dicho ya me voy a tener que ir, voy a dejar los papeles, ¿a qué hora se quieren ir ustedes? A las doooooooooooooooooooooooooosssssss, una y mediaaaaaaaaaaaaaa, no maestro hasta las treeeeeeeessssss. (se escucharon entre voces) – por fin ¿una y media o dos???? A la unaaaaaaaa, a las doooooosss, bueno se van a ir a la una y media. Les voy a dar su tarea (les entrega una hoja impresa)” (R.O. 05 Cruz Hernández, 2016).

Lo antes descrito volvió a mostrar lo que ya referí en párrafos anteriores, la predisposición de los alumnos para permanecer al interior de la escuela y del aula, y de la misma forma están acostumbrados a permanecer la mayor parte del tiempo de la jornada escolar, mientras su maestro se ausenta, y este último recurre a materiales impresos que le permiten mantener a los alumnos haciendo actividades en su ausencia, cayendo nuevamente en la simulación de atención a sus alumnos y del cumplimiento de su jornada laboral, así como también de su función docente

Bajo este panorama pude observar que entre las prioridades del docente, está que el grupo de alumnos permanezca el mayor tiempo posible de la jornada escolar al interior del aula, aunque ello signifique que tengan que realizar sus actividades solos y, para suplir su ausencia, él contaba con materiales digitales a imprimir que le facilitaban mantener ocupados a sus alumnos realizando algún ejercicio; sin embargo, también se pudo observar que no dejó dadas indicaciones más que responder a la hoja impresa, por lo que se percibe que los aprendizajes esperados o el desarrollo de las competencias en los alumnos queda rezagada en posterior término, siempre y cuando los alumnos puedan mantenerse durante la jornada en el aula aun y cuando sus actividades solo sean de manera rutinaria, repetitiva.

Sin embargo, también se pudo comprender que estas prácticas escolares de esta escuela multigrado, no solo reflejan las actividades del docente del grupo en esa dinámica de atender las funciones que un director efectivo sin grupo realiza, sino que también, es un reflejo de la desigualdad social que permea en el ámbito social;

es decir, que el tener esta doble función al interior de la escuela viene a mermar esa ansiada calidad que se discursa en los ámbitos políticos, pero que en los contextos inmediatos de las escuelas multigrado se ve afectada por las ausencias del docente frente a grupo en el cumplimiento de sus comisiones, mismo que en el afán de atender ambas funciones, desarrolla la atención al proceso de formación de sus alumnos mediante estrategias que le permitan mantenerlos al interior del aula, pese a que la calidad de atención para los alumnos se vea disminuida y se viva en el proceso de formación en este grupo multigrado se refugie en una simulación, tal y como lo plantea Ezpeleta cuando refiere:

“Atendiendo a sus rasgos más formales, generales y sobre todo comunes, presumiblemente funcionales a esa lógica, el control ejercido sobre las escuelas las condujo a forzar su constitución múltiple y diversa. Con el transcurso del tiempo y el crecimiento de la burocratización, ajustarse a esos parámetros de homogeneidad implicó para ellas debilitar el sentido sustantivo de su trabajo, desalentar la iniciativa pedagógica, y, a menudo, refugiarse en la simulación. (Ezpeleta, 2007, pág. 101).

Reforzando este aspecto en el que se denotaron actividades escolares bajo la ausencia del docente en su grupo escolar, se rescata que en esta institución esa es una práctica constante, tal y como se pudo percibir en otra visita al aula:

“Después de recabar firmas de las madres de familia, el maestro se dirige a su salón y me comenta frete a los alumnos, -yo me tengo que ir tengo que entregar los documentos que firmaron las mamás, pero los muchachos se van a quedar a trabajar un rato solos, así están acostumbrados (voltea refiriéndose a mi). Juan ya me voy a retirar, pero te vas conmigo a la dirección para darte unos trabajos qué van a hacer mientras yo no estoy, el niño hizo un gesto que interpreté como de

disgusto debido a que frunció la ceja, pero acató la orden”. (R.O. 05 Cruz Hernández, 2016).

Por lo antes descrito pude apreciar que en esta institución el docente con la comisión de director se encuentra en un dilema constante entre: el hacer lo que institucionalmente corresponde como docente frente a grupo y las necesidades de hacer o actuar respecto a lo que las necesidades cotidianas del sistema burocrático administrativo que van instituyendo prácticas ajenas a su labor como docente. Pero, sobre todo puedo mencionar que una estrategia que este docente encontró para poder justificar sus actividades y ausencias, tanto de la escuela, como del grupo, es que mediante la simulación ha estado instituyendo modos de actuar y las maneras en que los alumnos, docentes y padres de familia perciben y aceptan su práctica escolar cotidiana.

Es decir, que las líneas anteriores muestran que “La institución se halla en la dinámica de lo instituido y lo instituyente; es decir, en la tirantez de lo normalizado y lo creativo en el individuo. «La institución es la producción permanente de la dialéctica que enfrenta al instituyente y al instituido (Hess, 1975, p. 25) citado por (Barriga, 2017). Entendiendo de esta manera esa constante característica en el actuar del docente, por un lado asistiendo y logrando que sus alumnos permanezcan justificando el horario escolar cumpliendo con ello con lo instituido oficialmente, pero por otro lado, instituyendo prácticas de simulación de actividades que le permitan mostrar una imagen de director comisionado frente a grupo que hace todo lo que sus posibilidades le permiten para atender al grupo escolar.

En este orden de ideas se pudo apreciar que era una práctica común en el aula que los alumnos se queden a trabajar solos, pero también se percibe que el maestro encontró esta estrategia para lograr que los alumnos permanezcan al interior de su salón manteniéndose realizando actividades, lo cual también se refuerza cuando el docente hace referencia cuando dice “para darles unos trabajos mientras yo no estoy”, frase que se puede interpretar como, una estrategia de hacer que los



alumnos permanezcan en su aula, bajo su ausencia sin aprovechar realmente el tiempo, pero ocupados sin que ellos puedan retirarse a su domicilio. De la misma forma se pudo comprender que en esta ocasión, que aunque el alumno no mencionó palabra alguna, su gesto de fruncir la ceja, pudo interpretarse como un signo de desagrado o fastidio por permanecer al interior del aula, ya sea por realizar las actividades impresas o más aun fastidio por la constante realización de actividades de esta misma forma.

Sin embargo, es preciso mencionar que esta es una rutina que el docente de este grupo ha venido realizando al parecer, bajo el argumento de tener la necesidad de atender actividades principalmente burocráticas, cuando se encuentra al interior de la escuela atendiendo a su grupo a cargo, cayendo en lo que Tenti Fanfani comparte cuando refiere que “las actividades de los profesores en la educación y las actividades burocráticas añadidas, han dado como consecuencia el agotamiento de los profesores y la pérdida de la pasión por educar con la que ingresaron a la profesión” (Tenti Fanfani, La escuela vacía - deberes del estado y responsabilidades de la sociedad, 2007, pág. 06).

Por lo que pude entender que estas necesidades de atender varias actividades también influyó en convertir su práctica en algo rutinario, justificando sus ausencias mediante la simulación de actividades para mantener ocupados a los alumnos mientras este atiende otra necesidad, decayendo con ello la calidad de formación que los educandos construyen, debido a la falta de atención y acompañamiento por parte del profesor, aunque retomando la idea de Fanfani puede ser que dicha actitud hacia su rol frente a grupo por parte de este docente, puede ser también producto de ese agotamiento, cansancio o resignación del sistema burocrático de sus funciones, es decir si alguna vez la tuvo, la pasión por educar se ha agotado.

## **1.5. El Programa Escuelas de Tiempo Completo y la rutina de la simulación en la práctica docente.**

Haciendo referencia a las prácticas cotidianas del docente frente a este grupo, se hace necesario mencionar que esta escuela cuenta con el Programa Escuelas de Tiempo Completo (E.T.C.), cuya característica es una jornada ampliada, misma que desde su creación se consideró como una estrategia mediante la cual se pretende mejorar el aprovechamiento de los alumnos, y con ello también, se tiene como beneficio para fortalecer el logro dicho objetivo, recibir el programa de alimentación, el cual consiste en recibir recursos económicos cuyo único destino es brindar una alimentación sana a los alumnos durante el receso escolar; de la misma forma se le dotó con recursos económicos para equipar los salones y brindar mantenimiento a la infraestructura de la institución. De manera general, la característica del programa E.T.C. se puede resumir de la siguiente manera:

Las Escuelas de Tiempo Completo optimizan el uso efectivo del tiempo escolar con el objetivo de reforzar las competencias: Lectura y escritura, Matemáticas, Arte y Cultura, Recreación y Desarrollo Físico, así como los Procesos de la Inclusión y Convivencia Escolar. También, extienden la jornada escolar para ampliar las oportunidades de aprendizajes de niñas, niños y adolescentes, con el objetivo de mejorar los resultados educativos, fortalecer el desarrollo del currículo, propiciar el logro de aprendizajes mediante una estrategia pedagógica para mejorar la calidad de la educación. (SEP, 2016).

Se pudo apreciar con lo anterior, que desde lo oficial este es un programa que tiene amplias expectativas, además muchas bondades para la búsqueda de la ansiada calidad educativa en las escuelas, sin embargo, lo que en realidad sucede y se muestra en el presente documento, es que en la práctica cotidiana sucedía lo contrario a lo que dicta en párrafo anterior en lo que refiere al uso efectivo del tiempo

escolar, dado a que en este grupo de alumnos, el docente además de la función docente a su cargo, atendía la comisión de director de la escuela.

En este mismo orden de ideas, la organización y características del funcionamiento del mismo programa, influían en que la jornada ampliada que este programa caracteriza no se cumpla de manera plena en este grupo, en razón a que el docente en su calidad de director escolar, tiene que ausentarse del grupo a su cargo, con la finalidad de atender situaciones administrativas tanto de la escuela por la vía oficial, así como por las necesidades administrativas, de funcionamiento y comprobación del programa E.T.C., encontrando de esta manera una disyuntiva en el quehacer del docente: atender al grupo escolar o las necesidades administrativas de la institución, aunado a esto, la estrategia que ha encontrado este director para no estar frente a grupo, buscando quehaceres para atender, mientras al interior del grupo se simula una atención mediante actividades sin una intensidad pedagógica.

De esta manera, haciendo referencia al funcionamiento del programa de E.T.C. en este grupo, se comenzó a indagar desde la perspectiva del docente, partiendo de una pregunta en específica durante la entrevista en el trabajo de campo:

¿Para usted que significa y cuál es la importancia del programa E.T.C.?. Para mí es de gran ayuda porque como nos obliga a trabajar más tiempo en la escuela, porque nos lo pagan, aunque es poco, pero lo pagan y es de ayuda para nosotros, además para poder mejorar la enseñanza de los alumnos y así puedan tener mejores resultados en sus calificaciones. (Profr. Juan , R.E.01, 2016).

En esta aportación pude percibir que aun en su discurso este docente el programa ETC tiene como objetivo ser de gran apoyo, primero para él como persona en lo económico y, en segundo término, el poder lograr que los alumnos tengan un mejor aprovechamiento escolar, es decir todos antes que los alumnos, aun y cuando en desde lo institucional se ha mencionado que la prioridad en el ámbito escolar ha de

ser el alumno. Aunado a esto, desde las palabras del docente el permanecer más tiempo en la escuela, lo percibe como una obligación, más que un compromiso adquirido para poder mejorar el aprovechamiento escolar de sus alumnos, por lo que de esta forma, se pudo ir entendiendo la razón de que entre sus objetivos de mantener a los alumnos en el salón, sean justificar una jornada reutilizable económicamente para él.

Esto lo pude constatar durante la misma entrevista cuando, pretendí tratar de entender desde su sentir los beneficios del programa de E.T.C. para sus alumnos en cuestión de aprovechamiento escolar:

*¿Cómo ha ayudado el programa al aprovechamiento de los alumnos de su grupo? -De manera titubeante respondió- En cuanto al aprovechamiento ahorita éste, está en cuestión al tiempo, nos ayuda porque estamos saliendo más tarde y se aprovecha con los alumnos que están atrasaditos y ya los agarramos con la lectura y escritura. Después de las 2 Podemos atender a los más rezagaditos, pero me a veces me tengo que ir a dejar documentos o reuniones. (Profr. Juan , R.E.01, 2016).*

Este cuestionamiento me permitió reforzar las formas en que este docente percibe al programa de E.T.C., en razón de que, al responder de manera titubeante respecto a este cuestionamiento, se puede interpretar que el aspecto pedagógico no es su primera prioridad, o más aun no lo tiene contemplado, dado a que de manera paulatina va respondiendo que la característica del programa es la jornada ampliada, tiempo en el que como dice se atiende a los más rezagados y atendiendo solo dos aspectos de formación muy cortos a las expectativas del proceso de educación que son repasar la lectura y escritura de manera mecánica; cuando desde la normativa del programa se marcan diversas actividades y competencias a desarrollar, mostrando así un discurso del docente muy distante al que se marca desde el discurso oficial.

En esta misma idea del docente, pude percibir que en su respuesta a ese cuestionamiento surgió un aspecto muy relevante al mencionar que se pueden atender a los alumnos con mayor rezago, lo cual es algo que el programa E.T.C. pretende abatir en esa búsqueda de mejora los resultados de aprendizaje; sin embargo, el docente del grupo refiere que a veces se tiene que ausentar del mismo, para salir del grupo a realizar documentación en la dirección de la escuela o salir de la institución para entregar en las oficinas que correspondan ya sean en supervisión o en oficinas de servicios escolares.

Lo anterior trajo consigo que el uso efectivo del tiempo escolar y de la jornada ampliada del programa E.T.C. se va trastocado, desde el dilema de las mismas instituciones que piden que el docente atienda de manera plena al grupo escolar, pero al mismo tiempo en ellas se solicitan documentos de manera constante, mermando de esta manera el quehacer educativo que debería ser la prioridad del docente.

De esta manera se destaca que la razón del incremento en tiempo de la jornada escolar en estos educandos por parte del programa E.T.C., está muy distante a los objetivos del programa, y con ello pude constatar que el incremento de horas en la escuela no es una condición que garantice la mejora de resultados académicos para con los alumnos que en ellas se encuentran inscritos, aspecto en el que Gimeno Sacristán ha hecho referencia cuando menciona que:

El número de horas de clase no está relacionado con los rendimientos de alumnos y alumnas. Finlandia, que es uno de los países que encabezan el ranking en resultados de aprendizajes básicos (según el informe PISA que compara a los países de la OCDE), es el país en el que los alumnos tienen menos horas de clase entre los siete y catorce años. (Sacristán, 2008, pág. 50).

Desde esta perspectiva, me fue posible vislumbrar que el programa E.T.C. aun y cuando entre sus objetivos se encuentre planteada la búsqueda de la mejora la calidad educativa, la sola permanencia en la jornada escolar ampliada, no garantiza que se vaya a lograr dicho objetivo si a ello no se le suma el esfuerzo y dedicación del docente de grupo, por lo que refuerza la idea de que “hay poca o ninguna relación entre el tiempo físico ocupado por la escolaridad (calendario y horario) y los resultados académicos comprobables. Escasa y no lineal es la relación entre estos y el tiempo que se ocupa en las tareas académicas” (Sacristán, 2008, pág. 66). Por lo que pude comprender de esta manera, la idea de que: en educación, el tiempo al interior del aula y/o de la escuela, no significa precisamente que este en concordancia con la cantidad y calidad de las actividades académicas que se desarrollan al interior de los mismos.

Lo descrito en líneas anteriores se pudo contrastar en el grupo de quinto y sexto de esta escuela, ya que el docente con la comisión directiva, realizaba actividades enmarcadas en dichas referencias, mismas que se hacían presentes en las actividades cotidianas al interior del aula, como por ejemplo en una de las observaciones realizadas se pudo percibir lo siguiente:

Al llegar al aula, los alumnos permanecían trabajando solos en una hoja en la que venía impresa una sopa de letras, su actividad consistía en buscar las palabras de las partes del sistema reproductor masculino y femenino, dicha hoja estaba en imprenta en blanco y negro, las niñas se mantenían sentadas en su butaca buscando dichas palabras, incluso se pudo observar que una de ellas pregunto a una de sus compañeras - ¿taya kijtous nika? (que dice aquí)- señalando una de las palabras de la hoja, y le respondió su compañera -trompas de Falopio istok tlatsintla (esta abajo)- y le mostro con el dedo donde estaba la palabra para que la encerrara, mientras, los niños se paraban, jugaban, en ratos se ayudaban a ubicar dichas palabras y se burlaban de algunas de ellas con cierto morbo. (R.O. 05 Cruz Hernández, 2016).

En esta observación percibí que los alumnos tienen la habilidad, capacidad e intención de realizar sus actividades sin la necesidad de la presencia del docente, de la misma forma, pude interpretar que están acostumbrados a trabajar en materiales impresos, inclusive, pareciera que es de su agrado realizar esas actividades y, que cuando existen algunas dificultades en la comprensión de las mismas, para terminarlas las van resolviendo con ayuda mutua, tal como sucedió en la observación cuando la alumna le pidió ayuda a su compañera para saber que dice y significa una palabra que no pudo leer.

De esta forma pude también interpretar, que las actividades que se encomiendan a estos alumnos tienen la mera intención de mantenerlos ocupados, simulando con la presencia de ellos en el aula, el cumplimiento de la jornada escolar, sin que las actividades realizadas tengan una verdadera intención educativa, lo cual se percibe cuando la alumna, en primer lugar, no sabe leer la palabra, y en segundo, cuando su compañera solo le dice dicha palabra y le muestra donde encerrar.

Por lo anterior se puede considerar que en este grupo escolar: el aprendizaje de contenidos o el desarrollo de competencias se deja a un lado de manera constante, situación que se rescata porque en la actividad descrita en líneas anteriores se plantea por parte del docente sin alguna explicación previa en la que les pudiera mencionar propósitos de la actividad, significado de las palabras, en fin, la información necesaria para que buscar palabras de los aparatos reproductores masculino y femenino pudiera ser algo significativo, solo les mencionó

Van a buscar las palabras que vienen en la hoja y cuando terminen, si ya son las dos se pueden retirar (son las 12:15 pm), yo tengo que ir a dejar unos papeles a Huejutla, ya saben que deben portarse bien y cuando se retiren pasan a avisarle al maestro de guardia. (R.O. 04 Cruz Hernández, 2015).

De esta forma se iba reforzando la comprensión de que este grupo escolar se ve envuelto en una práctica educativa en la que se simula una práctica educativa, misma que privilegia la cantidad de tiempo que se permanece en el interior de la escuela, tiempo en el que la encomienda es permanecer realizando su actividad para que de esta manera sea más amena la espera del transcurrir del reloj para poder cumplir la jornada y justificar de la misma forma el programa de E.T.C. en el aspecto del horario ampliado que estipula para brindar la atención educativa y que remunera al docente en la intención de brindar mejor atención a los alumnos.

En este orden de ideas, como mencioné en párrafos anteriores, se percibió en las funciones de este docente la necesidad de atender dos actividades de manera simultánea, en el mismo espacio y en el mismo tiempo, para lo cual, las actividades al interior del grupo escolar se observan encauzadas a mantener ocupados a los alumnos durante el horario escolar, tal y como sucede cuando en una observación el docente en cuestión hace una explicación breve de tres minutos acerca de la importancia de la sana alimentación y concluye mencionando:

Es importante tener una alimentación de cosas buenas para que así crezcan fuertes y no se estén enfermando. En lo que voy a la dirección a llenar unos formatos, mientras necesito que me hagan un dibujo del plato del buen comer, pero nada más de las cosas que ustedes comen aquí en la comunidad, pero también necesito que lo hagan con calma y bien hecho, no a las carreras. (R.O. 07 Cruz Hernández, 2016).

En esta nota del trabajo de campo pude percibir la redundancia de actividades encaminadas a mantener ocupados a los alumnos durante las ausencias de su maestro de grupo, esa frase del maestro “en lo que voy a la dirección” se puede interpretar como una manera de no tener opción más que realizar su actividad administrativa al interior de la escuela y durante el horario escolar, sin embargo, lo que más llama la atención es el hecho de que el docente menciona “mientras necesito que hagan con calma...”, frase que mostraba nuevamente, esa necesidad



de mantener ocupados a los alumnos, mientras él atiende otra actividad fuera del aula, buscando para ello el tiempo y la tranquilidad de realizarla sin interrupciones, por lo que su discurso invitaba de manera sutil a que los alumnos no se esforzaran por concluir su actividad, es decir, que se ocupen el mayor tiempo posible en la actividad y no tengan la necesidad de dirigirse a la dirección para interrumpirle.

Esta situación que se observó al interior de esta institución muestra que el programa de E.T.C. lejos de cumplir su objetivo de elevar los aprendizajes de los alumnos, también viene a interferir en las prácticas cotidianas del docente con la comisión de director escolar, mostrando con ello, que la relación tiempo-calidad educativa se distancian en esta escuela, aspecto que se refuerza con la idea de “mientras que la asignación de tiempo es obviamente necesaria para aprender, aumentar el tiempo, sin un aumento comparable en las actividades que facilitan los aprendizajes, es probable que no promueva avances significativos en sus resultados” (Sacristan, 2009, pág. 43).

Esta característica en cuestión tiempo y la atención educativa que se tenían al interior del grupo de quinto y sexto de esta escuela se percibió como una constante, haciendo de lado lo que refiere Gimeno Sacristán al aludir que el tiempo en el aula es muy importante, siempre y cuando sea aprovechado en los procesos de formación de los alumnos, con actividades que sean planeadas y desarrolladas de manera organizada con la finalidad de desarrollar competencias y aprendizajes esperados en los alumnos; sin embargo, en los ejemplos escritos con anterioridad se pudo apreciar que el factor tiempo no era ocupado de manera adecuada, ya fuera por las actividades distintas a lo educativo que el docente con la comisión de director escolar atiende durante la jornada escolar, por las actividades de organización del programa de alimentación o porque entre tantas actividades el docente ya ha perdido su entusiasmo para realizar de manera comprometida su práctica docente con los alumnos.

En este aspecto, se hizo importante poner énfasis en que las políticas educativas del país tienen la necesidad de plantearse de tal manera que atiendan a las necesidades educativas de acuerdo a los contextos en que se inserten las instituciones, tal como es el caso de programa E.T.C. que por su misma dinámica, genera un dilema de atención al interior de las instituciones multigrado, en la misma jornada laboral el docente con la comisión de director en la escuela atiende lo que le implica ese rol o atiende a su grupo escolar.

Lo anterior traía dificultades para el aprovechamiento del recurso del tiempo, ya que el programa tiene a este último como una prioridad en su funcionamiento, esto desatendiendo lo que Gimeno Sacristán enaltece cuando dice que “lo estrictamente importante en el tratamiento del tiempo que se hace en educación no es su duración (...) sino lo que en él se hace” (Sacristan, 2009, pág. 50). Es decir, desde la postura de este autor, se privilegia al tiempo solo en la medida de las formas en las que el mismo es aprovechado en las escuelas, entendiendo así una crítica que hace, respecto a los programas y políticas de incremento al tiempo escolar aludiendo a brindar mayor importancia y énfasis a las actividades escolares que puedan favorecer adecuadamente el proceso de formación de los alumnos.

De esta manera, en esa inquietud de poder interpretar las actividades que realizaba el docente en esa doble función, por un lado de docente frente a grupo con la misión de planear actividades que permitan a los alumnos desarrollar competencias y lograr que los alumnos construyan aprendizajes significativos y, por el otro el de director de la escuela con la encomienda de dirigir el funcionamiento institucional, atender los requerimientos administrativos, así como también, las demás que vayan surgiendo en la cotidianidad de la escuela, nació la inquietud de entender cuál es la forma en la que él organiza su práctica cotidiana, teniendo en cuenta que de manera frecuente se ausenta de su grupo escolar y su constante de dejar a los alumnos materiales impresos que han de resolver para que se mantengan al interior del aula para cumplir el horario escolar, compartió:

Traigo planeaciones, cómo estoy inscrito en las páginas de internet donde mandan todo, aquí me las mandan tengo exámenes del primer bloque, del segundo, de todos los grados, mire me dijo señalando la computadora, si quiere traiga su memoria y yo le pasó todo eso, porque así nos ahorramos trabajo pues ya ve, hoy yo me tengo que ir a las diez y con materiales así, les dejo actividades para que trabajen cuando no puedo estar con ellos. (R.O. 07 Cruz Hernández, 2016).

En esta referencia, me fue posible interpretar que el docente en esa búsqueda de tener a la mano las actividades a desarrollar con los alumnos ha encontrado como estrategia descargar planeaciones y actividades de la internet, y como dice, facilitar el trabajo; sin embargo, es necesario tener en cuenta que dichas planeaciones están desarrolladas para docentes de grupo grado único, aunado a esto, dichas planeaciones no se han desarrollado para alumnos con las peculiaridades que poseen los alumnos del grupo escolar en el que se desarrolló este proceso de investigación, mismos que se desenvuelven en un contexto multigrado, en un contexto indígena con predominio de la lengua náhuatl, aspectos que no se toman en cuenta en las planeaciones que circulan en las redes de internet.

En este mismo aspecto, puedo mencionar que percibí que los exámenes para evaluar a sus alumnos también los obtiene de la misma forma y, sobre todo, las actividades que imprime para que los alumnos se mantengan ocupados en el aula, aunque de la misma forma, se puede interpretar que el docente, no solo se ve afectado en su práctica por esa doble función y el tiempo que ambas implica, sino que también, en esa búsqueda de facilitarse su trabajo, se ha hecho dependiente de los materiales de organización de clase comerciales, que se hacen en contextos distintos, por docentes o personas con contextos distintos, para alumnos con características muy particulares, aun y cuando se apeguen al plan de estudios de la SEP.

En sus comentarios permitió percibir que ese ahorro de trabajo ha sido benéfico para él en cuanto a tener actividades disponibles en todo momento, mismas que le ayuda a ahorrarse tiempo al interior del aula, tal como se entiende cuando dice “ya ve, hoy me tengo que ir a las 10 y con materiales así les dejo actividades para que trabajen...”, con lo cual él justifica su horario para con la comunidad, porque aun y cuando se ausente de la escuela o del grupo a su cargo, debido a que los alumnos se mantienen al interior del aula simulando una atención educativa a los alumnos.

Si bien esa dinámica de trabajo al interior del grupo mostró que hay vacíos de atención, inclusive que el docente a cargo del grupo se ve de manera constante en la necesidad de desatender una responsabilidad para atender otra, también se percibe que la implicación del programa E.T.C. ha venido a influir de manera drástica esa dinámica laboral en cuanto al aspecto de la relación tiempo-calidad educativa, esto en razón a que este programa privilegia la jornada ampliada y tiene entre sus ejes que esa jornada ampliada sirva para mejorar la calidad del aprovechamiento y de los aprendizajes de los alumnos, su dinámica administrativa del mismo hace que se torne compleja esa labor de atender de manera plena al grupo escolar del que se habla.

Lo anterior se precisa al recordar que el programa E.T.C. en esta escuela tiene, además de la jornada ampliada, el programa de alimentación de los alumnos, recursos para el equipamiento escolar; todos ellos con necesidades de justificar la aplicación de recursos mediante documentos y evidencias ante servicios regionales, organizar comités, etc., todo esto aunado a la responsabilidad del docente frente su grupo escolar trae consigo limitantes hacia su práctica educativa llegando a vivir así lo que Tenti Fanafani Emilio (2008. p.141) critica de la aplicación de diversas políticas en las escuelas:

La tentación de tomar a la escuela como ámbito privilegiado de ejecución de políticas para la infancia y la adolescencia tiende a recargarla de funciones y actividades. La barca de la escuela está cada

vez más recargada de objetivos. La sociedad espera que la escuela no solo eduque, sino también que alimente, que sane, que prevenga adicciones, que forme ciudadanos, que contenga, etc. ¿pero ¿cómo hacerlo todo en el mismo tiempo, en el mismo marco institucional y con los mismos recursos humanos?

Esta aportación de Tenti me convocó a analizar la forma en la que se perciben las intenciones del programa E.T.C. porque bien lo dice el autor, aun cuando la política educativa de este programa esté encaminada hacia la búsqueda de mejoras en la calidad y con ello mejorar los resultados de aprovechamiento escolar, también se hizo preciso reconocer que este programa está sobrecargando de actividades y objetivos a la institución, tal como se menciona en párrafos anteriores en las que la misión fundamental del docente para con sus alumnos se ve trastocada por las características del programa y sus necesidades de funcionamiento debido a la implicación de varios objetivos, entre ellos el de brindar alimentación a los alumnos. Con lo anterior no me refiero a que dicho programa se vea como algo negativo, sino que es necesario ver la urgencia de contar con políticas educativas mejor diseñadas en las que el docente no sea el encargado de todo, como lo es en esta escuela primaria multigrado con su docente de comisión directiva, sino que también se busquen estrategias y/o apoyo de personal que pueda atender las dimensiones administrativas que se viven en la escuela.

De este modo siguiendo con la aportación de Tenti Fanfani se percibió la tendencia de que la sociedad ya no ve a la escuela con un fin exclusivo objetivo de educar, sino que también alimente, como lo hace a través del programa E.T.C., que sane, que prevenga adicciones y diversos objetivos más, que en ocasiones, se dice se han de realizar con el apoyo de otras instituciones, pero que al final de cuentas solo el personal docente que labora al interior de la misma es quien debe buscar cumplir todas las funciones, o simular para que se están atendiendo todas esas cuestiones en un horario más extenso.

De esta forma se observó que en la realidad, así como el programa en mención exige y absorbe de la jornada del docente frente a su grupo escolar, los programas de otras instituciones vienen a hacer lo mismo, tal es el caso del programa PROSPERA, las campañas y necesidades de justificar las actividades del IMSS, la recolección de fondos para diversas campañas como las de la Cruz Roja, el TELETON y demás que surgen durante el trayecto del ciclo escolar con exigencias de participación desde las autoridades oficiales. De todo esto bien cabe interpretar la idea del autor desde la visión de reconocer la complejidad de lograr diversidad de objetivos desde una sola institución, más aún con las características de las escuelas multigrado en las que si bien se han podido cubrir las necesidades administrativas del sistema educativo, así como también las del programa E.T.C., se va observando que a quien se le quita atención, es al aspecto educativo de los alumnos, aspecto que es o mejor dicho debería de ser la prioridad fundamental de las instituciones educativas.

Teniendo en cuenta que todo lo anterior es reconocido por las autoridades educativas federales, además que es y ha sido una queja constante por parte del magisterio, su atención solo se realiza en el discurso político de los primeros, tal es el caso de lo que refiere el Secretario de Educación Pública:

Los directores particularmente, pero también los maestros y las maestras tienen poco tiempo, les queda relativamente poco tiempo para dedicarse a lo que es su vocación y su principal obligación que es la enseñanza, ya que tienen que estar permanentemente contestando diferentes oficios, preguntas, tramites que las diversas autoridades educativas u otras instancias les piden a las escuelas. (Nuño Mayer, 2016).

Esta aportación de la máxima autoridad educativa en el país, se puede interpretar desde su discurso, como un reconocimiento a la complejidad en las funciones docentes, mismo que no es un secreto por parte del magisterio, sino por el contrario,

es algo que se externa por los docentes no solo de la escuela en cuestión, sino en su gran mayoría en el país. Al hacer mención de esto, también se entiende que este reconocimiento no es exclusivo del momento actual, sino que es algo reconocido desde hace algunos años y, aun así, se diseñan programas escolares en los que privilegia la función del director de la escuela sin diferenciar si es comisionado con grupo escolar a cargo o si es *efectivo*<sup>1</sup>.

En este orden de ideas también en ese discurso se hizo referencia a la carga de trabajo ajeno al pedagógico del docente, en el momento de llenar diversas encuestas, formatos que además de la S.E.P., también la solicitan otras instancias, sin embargo, a estas alturas del nuevo ciclo escolar 2016-2017 las situación no ha cambiado, el panorama burocrático-administrativo de esta escuela multigrado sigue siendo el mismo, o probablemente más cargado de llamados del programa E.T.C., puesto que en una plática informal el director refiere con tono molesto:

Este ciclo escolar empezó más cargado de trabajo, con ese programa de tiempo completo no han dado el recurso de alimentación, no han pagado a los maestros, y sobre todo ahora nos han llamado a cursos y reuniones a Pachuca y a Huasca, lo malo es que todo eso implica salidas, gastos, dejar al grupo, a la próxima ya no voy a ir por que la ida para allá por lo menos es ir a gastar mil pesos, y también, porque no tiene caso, solo vamos para que nos digan cosas que ya sabemos o para que en vez de ir a aprender algo importante, nada más se nos llame la atención para entregar la justificación de recursos del programa de manera inmediata, eso lo pueden hacer aquí y yo no tengo problema siempre entrego conforme me piden la documentación; hacemos muchos directores que les decimos a las autoridades del programa que nos están haciendo perder mucho, pero lo único que nos dicen es que van a llevar la queja, pero ¿Quién sabe a dónde? Nada más

---

<sup>1</sup> Director efectivo, es la forma en que se refiera a un docente que tiene clave directiva, y que además su función exclusiva es atender las necesidades propias de la función directiva en la institución.

regresamos y ya nos están llamando para más documentación, ¡ya ni la chingan!. (R.O.08 Cruz Hernández, 2016)

Haciendo un contraste entre esta aportación del docente con la aportación que se rescata del Secretario de Educación Pública en turno, se puede interpretar el distanciamiento que hay entre el discurso y las finalidades de la política educativa, dado que por un lado se reconoce de manera oficial la carga administrativa que tiene no solo el director, sino también el docente y, por el otro extremo, en el contexto inmediato de la institución en la que se realizó este proceso de indagación, en el docente con la comisión directiva hace notar que de enero a noviembre (inclusive que se ha iniciado un nuevo ciclo escolar), las cosas no han cambiado en lo más mínimo, por el contrario pareciera que el programa se ha olvidado del aspecto pedagógico para priorizar el aspecto de la justificación de los recursos económicos que maneja el programa.

De la misma forma, cuando el docente comisionado con la función directiva refiere que los citan a reuniones a otras ciudades del Estado y que los pagos de los docentes no los han recibido, hace referencia que aunado a la carga de actividades, también se ve afectado de manera económica, trayendo con ello, malestar e incomodidad por parte de los docentes encargados del programa en sus escuelas, recayendo de esta manera en lo que Tenti Fanfani (2005) comparte cuando refiere a que “El carácter multifuncional del docente no se corresponde con el volumen y la calidad de los recursos financieros personales y laborales con los que cuenta”.

Lo anterior haciendo referencia a las características y el padecimiento (por decirlo de una forma) que los docentes encuentran en sus labores, al tener que atender dichas situaciones y aspectos que impliquen desgaste económico personal, mismos que no están contemplados en el salario que percibe el docente con la comisión directiva, además que los recursos laborales con los que cuenta al interior de su aula y escuela; Si bien con el programa E.T.C., a esta escuela primaria se le ha dado oportunidad de equipar sus instalaciones, al grupo escolar de quinto y



sexto grado les ha presentado la ausencia de uno de los recursos más importantes para lograr la atención de calidad en el aula: las ausencias constantes del docente.

De todo esto, algo importante de resaltar de las actividades del docente a cargo del grupo escolar del que se ha hecho mención en el presente trabajo, es el hecho de que su experiencia al frente de grupos de quinto y sexto grado es un factor que de una u otra manera le ha favorecido tener cierto control en sus actividades educativas frente a grupo al cuestionarle en la entrevista su experiencia en estos grados respondió “Con 5° y 6° los 10 años que estoy en esta comunidad, puro quinto y sexto, yo creo que eso me ha ayudado mucho con mis funciones aquí en la escuela”. (Profr. Juan, R.E.02, 2016).

Desde esta respuesta del docente se pudieron interpretar dos cosas: la primera que su experiencia le da pauta para tener mejor dominio y, con ello confianza para con los contenidos a abordar durante las jornadas escolares, para los cuales contempla sus prácticas, incluso las que se basan en actividades impresas, como las adecuadas, probablemente no para lograr la plenitud del aprovechamiento, pero si para tratar de desarrollar en los alumnos las habilidades y competencias mínimas, cuando él se ausenta de su aula.

Mientras que la segunda interpretación que se percibió fue que su experiencia laboral en estos grados, le hace sentir más cómodo y mantenerse en una zona de confort sin analizar su práctica real al momento de realizar dos actividades de manera simultánea en un mismo espacio y de la misma forma entender que este docente realiza sus prácticas a través de hojas impresas, sin la necesidad o la intención de revisarlos previamente, porque confiando en su propia experiencia los considera adecuados debido a que están descargados de plataformas de internet que se supone han sido creadas para ayudar al aprendizaje significativo de los alumnos.

Lo anterior se pudo interpretar con la aportación que el docente mencionó en una entrevista al cuestionarle “¿haber atendido muchos periodos 5° y 6° le ha ayudado con la comisión? Si me ha ayudado mucho, ya más o menos voy reconociendo los temas, la forma de ser de los niños igual, pero en este año por ejemplo que voy atrasado, ya conozco el trabajo de cada bloque” (Profr. Juan , R.E.01, 2016), esto denota la justificación del docente por el conocimiento que él considera que tiene de los contenidos de los dos grados están a su cargo, como una condición que le ayuda a su quehacer educativo, pese a tener la función directiva, sin embargo, también durante esa aportación, el docente reconoce que en este periodo está atrasado en el abordaje de contenidos, sin embargo, vuelve a reforzar su comentario en el que se justifica diciendo que él conoce el trabajo que viene en cada bloque.

En esta misma referencia, durante esta entrevista, al docente se le pregunto “¿hay diferencia de sus actividades cuando era solo docente a hoy que tiene la función de director comisionado frente a grupo?”, “si, era más fácil todo el trabajo con los niños, solo me dedicaba al grupo, antes era complicado, pero ahora siento que es más la carga administrativa que antes” (Profr. Juan , R.E.01, 2016).

Con esta expresión del docente, me fue posible entender que esta comisión directiva si bien se ha caracterizado por ser una carga más de trabajo, en la actualidad lo es más, principalmente a ese aspecto burocrático administrativo que tren consigo los programas como el de E.T.C., ya que en la cotidianidad pareciera que se ha olvidado de lo que en su discurso enaltece, es decir, se exige más al docente como prioridad al carácter de justificación del programa y de los recursos que él destina, que al aspecto de la atención al interior del grupo para mejorar los resultados de aprendizaje en los alumnos.

Todo esto muestra que el docente en esa dinámica de cumplir un rol de director comisionado y tratar de no desatender su función frente a grupo, en su doble labor institucional ha construido una cultura social que caracteriza una práctica educativa

simulada mediante actividades no organizadas de manera adecuada para favorecer el aprendizaje de los alumnos y, en esa trama de significados se van instituyendo nuevas formas de actuar en la escuela como institución, en las que, al tratar de ocultar los vicios en la práctica docente por atender las necesidades administrativas, el docente va construyendo significados de su labor para él mismo como sujeto, así como también con sus compañeros docentes, pero, sobre todo para con sus alumnos quienes también han entendido como algo natural las ausencias de su maestro, y se han acostumbrado a realizar actividades de manera mecánica que no involucra una reflexión, sino una repetición con la finalidad de justificar la presencia de los alumnos en el aula y, sobre simular el trabajo del docente en su salón.

## **CAPÍTULO 2.**

### **LA COMISIÓN DE DIRECTOR, Y SUS IMPLICACIONES EN SIMULACIÓN DE LA PRÁCTICA DOCENTE.**

#### **2.1. “El profe sale seguido, es director y es maestro de quinto y sexto”.** **Los esquemas institucionalizados de la función directiva.**

En el caso de las instituciones educativas, todas las encomiendas realizadas por el Sistema Educativo, están encaminadas hacia la institucionalización de actividades y quehaceres según la función que cada uno de los actores educativos tiene, misma que ha de desarrollar en su labor cotidiana coadyuvando así a la formación educativa de los alumnos.

Sin embargo, como lo fue el caso de esta investigación, es preciso reconocer que dichos roles instituidos oficialmente, se ven trastocados por las mismas exigencias que el sistema solicita, teniendo así actividades distintas, que por su reiteración van originando espacios de rebeldía o desacato a su función dada institucionalmente, misma que se va instituyendo de manera paulatina hasta legitimarse como algo propio del contexto. Por lo anterior se retoma que Díaz Barriga menciona al referir que:

Gracias a lo instituyente, el hombre puede rebelarse contra el aprisionamiento de la norma; y, llevado de su espontaneidad creadora, puede rehuir aquélla para así posibilitar el devenir de la institución. A la actitud pasiva frente a lo instituido, sustituye una actitud activa respecto a lo instituyente. (Barriga, 1979, pág. 27).

Desde las primeras visitas que se realizaron en esta institución para buscar tener un dialogo con el director con la finalidad de lograr el acceso a este campo para realizar la investigación, sucedió que no se le encontraba en la institución. La primera ocasión en que no se le encontró fue a las 12:30 horas aproximadamente,

la segunda, a las 11:00 y la tercera fue por la mañana al inicio de la jornada escolar, esta situación comenzó a ser motivo de preocupación, al mismo tiempo que se volvió una inquietud, sin embargo, en una de estas visitas a esta escuela fui atendido por el maestro Pablo, quien es el docente encargado de atender el grupo de tercero y cuarto grados, al preguntarle por el director mencionó:

El profe sale seguido, es director y es maestro de quinto y sexto, y ya ves cómo es esto, mucho trabajo administrativo el ir a supervisión y cualquier cosa, se tiene que ir. Si lo vas a venir a buscar yo te recomiendo que sea antes de las 12:00, de preferencia en la mañana, seguro lo encuentras. (R.O. 03 - Cruz Hernández, 2015).

De este modo, se pudo percibir que esta institución tenía una estructura organizacional conformada por tres docentes, de entre los cuales, el que atiende los grupos de quinto y sexto grado, (que es con quien se desarrolla esta investigación), tiene además de la función de docente frente a grupo, la comisión de la dirección escolar y, retomando el dato de campo anterior, este maestro de grupo del tercero y cuarto grado, al parecer justifica o percibe ya como una acción propia de la función, que su director sale constantemente de su centro de trabajo debido a que su comisión directiva le exige atender diversidad de requerimientos administrativos e informativos, que tiene que atenderlas en las oficinas de la supervisión escolar de zona, y que además, de manera constante son atendidas durante el horario escolar.

De la misma forma, en esta nota de campo, se percibió que el maestro Juan cuando menciona “*ya ves cómo es esto*” mostraba que, desde su perspectiva los docentes reconocemos que la función de director comisionado con grupo implica entre otras cosas la ausencia constante del docente en el plantel educativo; con esto se pudo apreciar que esta escuela al igual que otras en esta modalidad de multigrado, la comisión directiva tiene diversas implicaciones, haciendo referencia a que “en las escuelas multigrado, que representan el 47% el problema se agudiza, ya que por

un lado un maestro debe realizar las funciones de director comisionado, con su carga administrativa correspondiente y estar frente a grupo” (Chilaca, 2016) y, en el caso de esta escuela al parecer se privilegia la función directiva, antes que la función docente.

Sin embargo, a decir del maestro Juan, en ese entendido de tener que dedicar tiempo a las actividades de la dirección escolar, se organiza de tal manera que pueda permanecer en la institución durante un tiempo, para que después de las doce horas se pueda dirigir a las instancias en las que tenga que atender a las necesidades administrativas. Por ello, se pudo concluir que los docentes de esta institución comprenden lo que implica la comisión directiva y al interior de la institución, existen buenos vínculos de comunicación al también tener conocimiento de las razones por las que su director escolar tiene la necesidad de ausentarse de su centro de trabajo.

Por lo tanto es necesario precisar que, en la organización institucional al interior de esta escuela multigrado, existe la figura del director comisionado, que corresponde al docente encargado de atender un grupo de alumnos de quinto y sexto y, que además es el responsable de la organización y funcionamiento de la institución en todos sus ámbitos, por lo que hace ver que esta función al interior de la escuela, es sin duda alguna, un reto enorme que presenta dificultades y desafíos debido a que la labor docente frente a grupo requiere de plena atención tanto a la preparación y el desarrollo de las actividades pedagógicas, así como también, al alumnado durante la jornada escolar.

En este sentido, cabe mencionar que estas condiciones laborales de los docentes en la escuela multigrado, son reconocidas desde otros contextos, tal como lo refieren algunos autores cuando plasman que:

Como es sabido, el o los docentes de escuelas multigrado atienden alumnos de diferentes grados en la misma aula –a veces los 6 grados–

y con frecuencia son, además de profesores de grupo, directores, conserjes, responsables de otras actividades académicas y administrativas. En nuestro país esta situación consume mucho tiempo a los maestros y afecta tanto el proceso educativo como el cumplimiento del calendario escolar. (Justa, Weiss, & Colaboradores, 2000, pág. 48).

Aunado a lo anterior, cuando estos autores hacen mención que “como es sabido” también se pudo percibir que esas características son reconocidas de manera general por los docentes en diferentes contextos y, que, así como se viven en esta institución, se presentan en otras más con la misma característica de escuela multigrado.

En este orden de ideas se entiende que la noción de director es, el de una función muy demandante, lo cual coincide con la definición que (Borjas, 2001) brinda al director de la escuela conceptualizándolo como “la autoridad sobre el cual gira la responsabilidad de cada una de las escuelas, por cuanto es el responsable o cuentadante de las organizaciones y sobre sus hombros cabalga el funcionamiento educativo de la misma”.

Esta concepción al parecer es la que rige a esta institución escolar, puesto que, en ella, el maestro de grupo que tiene la comisión directiva, es el encargado de atender todas las situaciones para el correcto funcionamiento de esta escuela, las cuestiones administrativas y las que se presenten, situación que el maestro/director muestra como algo que implica mayores actividades que se le añaden a su función de docente frente a grupo mismas que lejos de permitir que él cumpla con la función oficial institucionalmente establecida, es mermada y obligado a colocarla en un segundo plano en razón a realizar todas las actividades que se vuelven prioritarias y que se van atendiendo con menor entusiasmo e importancia, añadiendo a ello, que en esa dinámica, el docente en cuestión pone mayor empeño en buscar

actividades ajenas a su rol de docente que el impliquen ausentarse del grupo escolar a su cargo.

En este sentido se comprende que “lo institucional es la dimensión del comportamiento humano que expresa en el nivel concreto la dialéctica de ese conflicto o, dicho de otro modo, la tensión entre las tendencias de proteger y cambiar lo establecido” (Fernández, 1994, pág. 39). Es decir dentro de la escuela como institución, el docente camina cotidianamente entre una dualidad de hacer lo que debe y hacer lo que puede, esto con la finalidad de seguir preservando la continuidad de la institución mediante el cumplimiento de los requerimientos de orden administrativo, que le permitan continuar las actividades de manera “normal” sin cambiar sus quehaceres educativos, protegiendo así, al sistema, a la institución a su cargo y a su persona como figura institucional dentro y fuera de la escuela.

Esta situación la reafirmó el docente con la comisión directiva en la institución cuando se le preguntó, durante una entrevista, acerca de su sentir en su labor directiva en la escuela manifiesta pensativo:

Se siente un poco pesada por la documentación, cuando se empieza a empalmar lo de tiempo completo, lo administrativo... la documentación administrativa de la dirección, la documentación normal: plantillas, calificaciones, informes y demás que nos soliciten en la supervisión, además de organizar la escuela y diferentes documentos administrativos del DIF y otras oficinas. (R.O. 01- Cruz Hernández, 2015).

Al referirse que “*se siente un poco pesada*”, lo anterior denota que el docente busca esconder su sentir respecto a lo laborioso de su comisión en lo que respecta al aspecto administrativo, sin embargo, también refiere que hay ocasiones en las que se empalma la documentación que les solicitan vía supervisión. Aunque también es



posible entender este comentario como una forma de justificar sus actividades y ausencias como parte de la función de su comisión

En este sentido, se pudo observar que para este maestro de grupo su comisión directiva trae consigo problemas en sus actividades docentes, aun y cuando se trate de tener que atender actividades administrativas para instancias externas a su escuela, situación que al parecer es una constante en lo que respecta a la función directiva, ya que mencionó que entre sus actividades como director además de lo administrativo, también es el encargado de organizar la escuela en sus diversas actividades o requerimientos, así como también la necesidad de atender situaciones administrativas aun y cuando sean un tanto ajenas al carácter meramente educativo en la escuela, tal como hace referencia cuando dice que tiene que atender “*documentos administrativos del DIF y otras oficinas*”

Las situaciones anteriores muestran un panorama contradictorio al interior de esta escuela debido a que desde el discurso oficial se hace referencia que para lograr una educación de calidad es necesario que el aprendizaje se base en las características y necesidades de los alumnos, de la misma forma se enfatiza la necesidad del cumplimiento cabal de los días y horarios escolares, así como también del aprovechamiento del horario escolar.

Situación que se pudo constatar cuando se analizaron los requerimientos oficiales respecto a los *rasgos de la Normalidad Mínima de Operación Escolar* (SEP, 2015), que se decretaron desde la Federación y que se consideran ineludibles para lograr la tan ansiada calidad educativa, pero que en esta institución el maestro por su comisión directiva se ve en la necesidad de no cumplir y con ello, desatender a su grupo escolar para atender situaciones administrativas, en el entendido que la dirección es la autoridad institucional, los atributos propios del cargo, hacen énfasis en recursos físicos, materiales, orientándose a la administración y gestión.

Por lo expuesto con anterioridad se percibió que la función de director comisionado al interior de esta escuela, es una función que, así como es necesaria para el funcionamiento de la misma como institución educativa, también ha sido, en el caso de este docente de quinto y sexto grado, una condición laboral que tiene una influencia directa en sus actividades docentes, mismas que se van reduciendo por las necesidades de ausentarse antes de concluir la jornada laboral para atender aspectos administrativos, de la misma forma que se ve en la necesidad de atender y organizar diversas cuestiones para el funcionamiento de la institución antes, durante y después de su jornada laboral.

## **2.2. “Así es nuestro trabajo... y si no lo hacemos, no funciona”. Lo apremiante, lo necesario y lo posible, legitimando la simulación.**

Partiendo de esta aportación del docente con la función directiva, quien es el actor principal en este documento, se pudo observar que “La cultura escolar es el cristal a través del cual los participantes se ven a sí mismos y el mundo” (Heargreaves, 2015). Lo cual trajo consigo poder realizar una interpretación de que el director en turno ya ha dado por hecho y legitimado que su quehacer el frente de esta institución tiene que ser así, con tendencia a atender lo burocrático administrativo aun y cuando ello implique dejar a un lado su papel primordial en la formación de los alumnos y, de la misma manera, una forma de justificar sus quehaceres y actuares, pero, sobre todo sus ausencias tanto en la institución, como en el grupo a su cargo

Por lo que precisando que un aspecto adicional a la comisión de director que tiene el maestro de quinto y sexto grado, es que la institución que tiene a su cargo también está incorporada al programa E.T.C.; Programa que se caracteriza por ampliar la jornada escolar de tres horas diarias, para la realización de actividades extracurriculares que sirvan de impulso al aprendizaje de los alumnos; así como también al programa de alimentación escolar que se trabaja a la par del programa

E.T.C. lo cual viene plasmado en los *lineamientos para la organización y funcionamiento de las escuelas de tiempo completo* en primaria, por lo que considere necesario precisar que,

La Escuela de Tiempo Completo (ETC) es una modalidad educativa que tiene la misión de garantizar el derecho a una educación de calidad para todos sus alumnos, a través de una jornada escolar más amplia y eficaz. Esto significa que en la ETC se desarrollan mecanismos para asegurar la retención durante los seis grados y lograr los aprendizajes esperados en todos los niños y las niñas que depositan su confianza en el centro educativo (SEP, 2015).

Lo anterior refiere a que para lograr cumplir dichos objetivos se requiere de grandes esfuerzos por parte del personal docente, pero sobre todo, por parte del encargado de hacer que esta institución funcione y atienda los propósitos requerimientos que este programa exige y, que al final de cuentas viene a ser el director y, en el caso de esta escuela multigrado, el docente con la comisión de director de la escuela es quien tiene entre sus roles institucionales, la encomienda del funcionamiento de esta institución y con ello del programa ETC; pero al mismo tiempo tiene que ausentarse del trabajo frente a grupo cuando le apremian las necesidades administrativas o de gestión propias de esta institución como escuela primaria, así como también para atender las necesidades de operación del programa E.T.C.

Al hablar de este programa en la institución en la que se realizó este proceso de investigación, se percibió que en la práctica del programa surgen diversas dificultades para poder lograr el cometido del aprovechamiento de la jornada ampliada para favorecer el desarrollo de las competencias escolares en los alumnos, entre ellos se puede mencionar que, debido a actividades y requerimientos del funcionamiento de dicho programa, el director se ve en la necesidad de ausentarse de su grupo escolar antes de culminar el horario e inclusive no acudir a la institución bajo argumento de asistir a las reuniones que

desde las oficinas superiores le solicitan, tal y como lo menciona cuando refiere que:

Mañana no vengo tendremos reunión de E.T.C. por la mañana, a ver si no nos dicen que hay que llenar otra vez documentación de tiempo completo. Como eso de las plantillas, que luego nos piden documentos de un día para otro, pero bueno así es nuestro trabajo ¿Y qué otra cosa podemos hacer? si no lo hacemos no funciona y luego quieren que no perdamos clases con los alumnos (R.O.06 Cruz Hernández, 2016).

En esta referencia de trabajo de campo se muestra que pese a que el programa E.T.C. refiere a una jornada ampliada para su funcionamiento, las autoridades educativas del programa, citan a reuniones de información durante el horario escolar, situación que altera, no solo el funcionamiento del programa, sino también de la jornada laboral completa, lo cual se aprecia cuando el maestro menciona *“mañana no vengo, tenemos reunión de E.T.C. por la mañana”*.

De la misma forma otra situación que denota este maestro, es que tiene la predisposición o conocimiento que cuando son citados a reunión es para solicitar documentación administrativa y, de la misma forma, informar u orientar los requerimientos de la misma, aspecto que al parecer es una constante en el desarrollo de este programa, lo cual se aprecia cuando menciona *“a ver si no nos dicen que hay que llenar otra vez documentación”*.

Lo anterior pudo mostrar a un docente que tiene ya una dinámica constituida y que ha venido instituyendo en la escuela, debido a que ya tiene como predisposición el hecho que en las reuniones propias del programa son para solicitar documentación, que se ha convertido en algo rutinario; Este sentir en cuanto a las actividades del docente con la comisión directiva y las restricciones de tiempo que va encontrando en esa comisión es algo que reconoce y fortalece Patricia Ames refiriendo que:

Muchas de las restricciones de tiempo provienen también del sistema educativo mismo...las demandas burocráticas de las oficinas regionales, como la presentación de diversos documentos y las varias gestiones exigidas a lo largo del año, implican varios viajes a la ciudad, especialmente para los directores, que tienen también aula a su cargo y pierden, por lo tanto, algunos días. (Ames, 2004, pág. 39).

Esta situación se percibió esa cotidianidad bajo una dinámica muy absorbente en el sentido de que la solicitud de documentación se hace de manera urgente como lo expresa diciendo: *“luego nos los piden de un día para otro”*, por lo que, al atenderse de manera urgente, para este docente se volvía prioridad atender todo eso durante su jornada laboral y con haciendo a un lado su rol como docente en la atención al grupo de alumnos.

Estas ausencias de en la escuela o en el grupo de alumnos se realizaba para realizar el llenado de documentos, así como también, para solicitar firmas de padres de familia, de personal y sobre todo, salir antes de que concluya la jornada escolar para entregar dicha información urgente en tiempo y hora en la supervisión escolar, afectando con ello la atención del grupo escolar a su cargo por más de un día de manera consecutiva denotando así, una situación administrativa y de falta de atención a los alumnos de manera constante.

Pese a esto y sabiendo que es parte del trabajo de esa comisión directiva, el maestro hizo notar su resignación a estas condicionantes de su labor frente al grupo de alumnos que tiene a cargo, ya que las necesidades administrativas escolares y del programa E.T.C. no se pueden obviar, aun y cuando se tenga conciencia de que esas ausencias al grupo escolar van afectando al aprovechamiento de sus alumnos, pues hay que atender con prioridad lo urgente de los programas, ya que si no se atienden esos requerimientos, se hará merecedor de llamados de atención o sanciones por parte de las autoridades escolares; esto se reconoce que sucede

en otros contextos, en otras instituciones educativas y otros estados, aspecto que se puede apreciar mediante la cita siguiente:

La carga administrativa a que son sometidos los maestros y directores en la elaboración de documentos los obligan a destinar: horas de trabajo en decremento a la atención al grupo, en las tardes o noches, los fines de semana, o hasta se llega a pedir un permiso económico, todo esto con el fin de entregar a tiempo la documentación requerida y no hacerse acreedor de una amonestación, reporte, sanción que puede llegar hasta fincar responsabilidades de distinto tipo. (Chilaca, 2016).

En este sentido, se pudo concluir que atender los requerimientos administrativos era algo que no se podía retrasar debido al temor a las sanciones, así como también, a que si no se realizan puede afectar al funcionamiento de la institución, pues como bien dice en maestro/director *“así es nuestro trabajo ¿Y qué otra cosa podemos hacer? si no lo hacemos no funciona y luego quieren que no perdamos clases con los alumnos”*, también se puede apreciar en las últimas líneas de esta cita de trabajo de campo que el maestro resalta la contradicción existente en el sistema educativo y su frustración personal justificando su ausencias, aun y cuando desde lo oficial se hace la invitación constante a que no se dejen sin clases a los alumnos.

Esta situación fue algo recurrente durante las observaciones realizadas, entre ellas se apreciaba que este docente tenía que ausentarse de su grupo escolar para poder llenar la documentación solicitada, mientras que para su grupo escolar los dejaba “trabajando” solos o los despachaba para él poder salir de la escuela y hacer entrega de sus documentos a alguna de las oficinas que se los requiera. Estas situaciones no podían hacerse de otro modo, debido a que dicha documentación debía de ser precisa y sin errores, de lo contrario, al no cumplir con los requisitos los tenían que volver a hacerlos o corregirlos, norma plasmada en los *Lineamientos*

*para el Ejercicio del gasto en los Rubros otorgados por el Programa Escuelas de Tiempo Completo que a la letra dictan:*

Son documentos comprobatorios (facturas, recibos de honorarios, etc.) que se presenten para comprobación de adeudos, deberán reunir los siguientes requisitos:

- Ser originales.
- No tener tachaduras o enmendaduras.

En este mismo orden de ideas, si bien la carga administrativa del programa E.T.C. era una actividad que influía directamente en las actividades directivas y que afectaban la jornada escolar del grupo multigrado de quinto y sexto, es necesario mencionar que algo que caracteriza a este programa, según lo expresó el director de esta institución, era la solicitud de documentos de manera repetida o simplemente actualizar o cambiar el formato del mismo, con necesidades de validación cambiante.

Estas situaciones de funcionamiento del programa además de provocar ausencias, provocaban frustraciones para él como el encargado en esta escuela ya que estas actividades administrativas le requerían plena disposición al trabajo, refería que prácticamente las veinticuatro horas del día tal y como lo deja ver cuando mencionó que a altas horas de la noche se le solicita recoger documentación para su llenado urgente:

Con este programa de tiempo completo que ayer me llamaron a las 10 de la noche que vaya a recoger unos formatos que ¡urgen! (lo dijo levantando las manos al frente y con tono molesto), ¡eso de la plantilla!, nosotros ya la entregamos, pero ahora que no, que ahora vamos a entregar en el sector y que urge para hoy, y también nos pidieron cartas compromiso, de las señoras, de las cocineras y de los maestros y que todo lo quieren para hoy... Si profe ya ve, y pues ya me voy a ir, voy a ir

a dejar esos papeles nada más término esta lista y a ver si llegan algunas madres todavía para firmar. (R.O. 05 Cruz Hernández, 2016)

Con esta cita de trabajo de campo pude notar lo frustrante o agobiante que se vuelve para el este docente el carácter administrativo de este programa, más aun cuando el programa E.T.C. solicita no solo información de la institución y de los maestros que en ella laboran y que tienen como misión la atención plena del alumnado, sino también, se le solicita reportes y comprobación de las personas que participan en este programa como lo es el caso de las *cocineras*<sup>2</sup>, quienes son las encargadas de preparar los alimentos para los alumnos en la jornada escolar, por lo anterior, pudo entenderse que por las características de esta función directiva, dicho rol se presenta como una dificultad, tal como se menciona en las líneas siguientes que a la letra dicen:

El problema de la función que desarrollan los directores de una escuela puede plantearse a partir de las tareas cotidianas que realizan y de las que dejan de realizar. Los directores, generalmente, conciben sus actividades desde dos perspectivas: la gestión administrativa y la relación con la comunidad y padres de familia. (Torres Hernández, 2015).

Esto se rescató porque las actividades en esta escuela primaria tienen esa característica de atender los trámites administrativos y, con frecuencia solicitan (por el programa E.T.C.), además de la documentación administrativa propia de la escuela y el personal docente a su cargo, también se solicitan (como en el caso antes expuesto), las rubricas de los padres de familia en las solicitudes por parte de las autoridades del programa de: de realizar, firmar y entregar convenios de todos los involucrados en las actividades del programa E.T.C. tal y como lo expresa

---

<sup>2</sup> Al ser una Escuela de Tiempo Completo que se encuentra incluida en el programa Federal de la Cruzada Nacional contra el Hambre, denominada "México sin Hambre", esta escuela brinda el servicio de almuerzo escolar, en el que participan un grupo de madres encargadas de preparar los alimentos para los alumnos.



el maestro durante una de las vistas realizadas a la escuela en la que “el docente estaba frente a la computadora, y les decía a las señoras – todavía faltan algunas mamás para firmar el convenio, por favor vayan a hablarles mientras termino esta lista (muestra el monitor con su mano derecha)” (R.O. 05 Cruz Hernández, 2016)

En estas observaciones pude apreciar que las acciones laborales en el grupo escolar en turno se encontraba limitado en sus actividades educativas debido al sometimiento por parte de otro tipo de requerimientos, que impedían de manera paulatina ir mejorando en los resultados de aprendizaje que los alumnos iban desarrollando, tal y como lo refiere Tenti Fanfani cuando menciona que “las condiciones materiales en que operan las escuelas rurales, la irregularidad del tiempo escolar y de la organización administrativa y el aislamiento de escuelas comunidades y maestros imponen serias restricciones a los intentos por mejorar la educación en el campo” (Tenti Fanfani, Conferencia la escuela y la cuestión social., 2008)

En este sentido cabe cuestionarse ¿Cuál es la necesidad de que los docentes entreguen documentos en los que se comprometen a laborar durante la jornada escolar y ampliada? ¿Cuál es la finalidad de solicitar las cartas compromiso de las madres de familia? ¿Qué garantizan estos documentos? ¿Más aún porque la urgencia y no una calendarización previa? ¿Por qué el director no realiza dichos formatos en su domicilio por las tardes y así provechar el tiempo con sus alumnos?

Estas interrogantes me nacieron debido a que el docente mencionaba de manera constante la solicitud de diversos documentos, sin embargo, no señala la razón por las que se les han pedido de esa forma, lo cual también se puede interpretar que el docente se acata a las disposiciones de la autoridades superiores ya de manera rutinaria al grado que su preocupación es entregarlos, sin saber la razón de las exigencias de las mismas, o como lo expresara en una charla informal “*nos piden documentación urgente y a cada rato, ya hasta parece que nada más lo hacen para mantenernos ocupados*”.

El comentario anterior dio pauta a percibir sentimientos de angustia o molestia por la forma de operar el programa, en razón a que, desde su perspectiva, consideraba que la intención del mismo era justificar las actividades y cargar todo el trabajo a los directores, sin trascendencia satisfactoria para ellos.

Este carácter administrativo del programa en esta escuela no se reducía solo a la entrega de documentos en los que se comprometía a los involucrados: maestros y padres de familia a realizar sus funciones al interior del programa. Cuestión aparte es que inclusive en el momento de percibir los salarios de los docentes por sus actividades en el horario extendido cada vez requiere de mayor validación de documentación, no solo por parte de la autoridad educativa inmediata y local, sino también por la autoridad estatal, aun y cuando los salarios de los docentes (en cuanto a este programa se refiere) no se reciban en tiempo y forma, lo cual hizo mención el director cuando dijo que:

El programa el tiempo completo no nos lo han pagado, ahora porque nos pidieron una plantilla de personal con unas órdenes de adscripción a nuestras escuelas nuevas, es decir actualizar las órdenes de presentación, pero ahora con el visto bueno desde Pachuca; ya entregué los documentos ayer, allá mismo me entregaron la nómina de los compañeros. Pero nada más nos pagan el mes de septiembre y ya estamos en noviembre. (R.O. 05 Cruz Hernández, 2016).

En esta referencia se observó que este programa está envuelto en una serie de requerimientos administrativos que no solo se tienen que atender al interior de la institución o de las autoridades educativas locales, sino que también tienen que renovarse desde la dirección general en Pachuca, trayendo consigo más ausencias y necesidades de atención, por ejemplo: el documento de orden de presentación que cada docente recibió de su autoridad inmediata de zona (el supervisor escolar) para poder presentarse a laborar en esta escuela y por consiguiente entregó a su director cuando ingreso a laborar en este centro de trabajo, aun y cuando ya tiene

la validación desde el ingreso de cada docente al centro de trabajo tuvo que renovarse para efectos de documentación propia del programa E.T.C.

Cabe mencionar que para realizar esa renovación de documentos como tramite exclusivo del programa E.T.C. al requerir una actualización y validación de las autoridades educativas Estatales, tuvo que ausentarse alguno de los docentes que conforman este centro de trabajo para llevarlo a las oficinas respectivas y, por lo tanto dejar su grupo de alumnos sin maestro durante un día laboral para asistir a las oficinas Centrales de la Secretaria de Educación Pública del Estado de Hidalgo (SEPH) misma que labora únicamente de lunes a viernes, en este caso quien fue a realizar dicho trámite, fue el director como responsable de este centro de trabajo trayendo consigo nuevamente su ausencia frente a sus alumnos de quinto y sexto.

De lo antes referido, pude percibir que el programa de E.T.C, en esta institución para su funcionamiento se encuentra envuelto en una serie de requerimientos administrativos y, que para atenderlos, el director es quien busca priorizar dichas cuestiones aun y cuando ello implique ausentarse del grupo de alumnos que tiene a cargo como docente de esta escuela, situación que denota en ciertos momentos frustración al hacer a un lado sus actividades pedagógicas con su grupo de alumnos de quinto y sexto grado, pero también, al no incluir en esas actividades al personal docente de su escuela, se puede entender que este docente prefiere hacerse cargo de todo antes que atender a su grupo de alumnos.

### **2.3. ¡La responsabilidad del recurso es nuestra!, Las Implicaciones del programa de alimentación.**

Para continuar abordando las características del programa de E.T.C. y las condiciones que este programa presenta al interior de esta institución, toca el turno de hablar del programa de alimentación que en esta institución se lleva a cabo a la par del programa de E.T.C., esto en razón a que la comunidad en que se ubica esta Escuela Primaria Indígena por sus características de pobreza y marginación, se

encuentra inserta dentro del programa federal “México Sin Hambre”; lo cual trajo consigo que la escuela tenga el beneficio de brindar el servicio de alimentación a los alumnos que en ella se encuentran inscritos.

De este modo consideré necesario mencionar que esta escuela fue incluida al programa durante el ciclo escolar 2014 – 2015, en ese ciclo escolar la jornada con el horario ampliado era de 8:00 a 16:00 hrs., en ese entonces el recurso económico que se le aportaba permitía brindar alimentación escolar dos veces al día: La primera, a la hora del receso (11:00 a 11:30 hrs.) y, la segunda, al término de la jornada (de 15:00 a 16:00 hrs.), pero para el ciclo escolar actual (2015 - 2016) el horario ampliado se redujo una hora, siendo la hora de salida a las 15:00, esto porque también se redujo el recurso del programa de alimentación y ahora solo se brinda una vez al día ese servicio de alimentación y es a la hora del receso.

Si bien se reconoce la importancia de brindar alimentación adecuada a los alumnos, es preciso reconocer que al docente con la comisión de director de esta escuela se le agregaron mayores ámbitos de responsabilidad aparte de pedagógicos y administrativos exclusivos de la función escolar, los del ámbito administrativo del programa y también, las actividades necesarias para lograr que el programa de alimentación se desarrollara de manera adecuada al interior de la escuela que estaba a su cargo.

Este rubro probablemente sea uno de los más preocupantes debido a que él era el inmediato responsable de la recepción y aplicación de los recursos económicos que, para la alimentación de los alumnos se recibía en la escuela, esto porque sobre él estaba la responsabilidad de dichos aspectos, es decir, él tenía la función de ser la persona encargada de seleccionar la casa comercial en la que hacían las compras, de revisar los productos necesarios a comprar, de analizar los costos, hacer la revisión de la mercancía existente y del menú que requiere del programa.

Esta práctica de ser él quien se encargaba y revisaba todos los aspectos del programa, eran en razón al temor de evitarse problemas administrativos y/o legales por el funcionamiento y aplicación de recursos económicos que llegaban a la institución, lo cual se rescató cuando mencionó:

Desde el programa dicen que las compras y demás las tienen que hacer los comités responsables, pero, como en la rendición de cuentas la hacemos nosotros, en la oficina del programa nos han dicho que la responsabilidad del recurso es nuestra y que, si se llegan a detectar anomalías, a quien van a responsabilizar es a nosotros los directores. (R.O.08 Cruz Hernández, 2016)

Por lo anterior, se pudo entender que sus actividades no solo se limitaban a su centro de trabajo, sino también, hacia el exterior del mismo, ya que como responsable directo de este programa, existía en él esa preocupación de realizar la adecuada aplicación de los recursos, él se ha tomado la encomienda no solo de hacer la lista de los productos y su pago respectivo en la casa comercial elegida, sino que, de la misma forma se ha agenciado la responsabilidad de recoger los insumos comprados para satisfacer el programa de alimentación en esta escuela, aun y cuando ello implique mayores ausencias no solo en la institución, sino sobre todo, en su grupo escolar.

Esta situación se pudo percibir en una de las visitas que realicé como investigador, cuando llegué a la institución a las 7:45 horas aún no había llegado ningún docente, sin embargo, cuando llegó el maestro Pablo se dirigió a mí y me preguntó:

-¿Estás esperando al director? – a lo que respondí SI- y me dijo: no tarda en llegar que tuvo que pasar al mercado por las cosas de la “*comisaria*”<sup>3</sup> para la alimentación de tiempo completo para los alumnos.

---

<sup>3</sup> El término “comisaria”, el docente lo utiliza para referirse a los productos e insumos que se utilizan para la preparación de los alimentos.

Él pasa los lunes por las cosas para la comida de los alumnos en la semana, en el programa dicen que se encargue de eso el comité de alimentación, la señora se puede ir a recogerlo, ¡pero ya sabes que este programa tiene que estar bien manejado pues la responsabilidad recae en el director!. (R.O. 07 Cruz Hernández, 2016),

Con lo anterior se puede apreciar que los maestros de esta institución comparten con el director el conocimiento y, sobre todo precaución de lo que representa la responsabilidad de manejar los recursos económicos propios del programa, misma que recae en el director de la escuela aun, y cuando él mencione por lo que son justificadas sus ausencias o sus retrasos en la escuela, esto a pesar de que hay un comité que desde lo oficial debería ser encargado para tal actividad evitado así, afectar el tiempo de clases con los alumnos.

Todo esto hizo notar que para el programa de E.T.C. en el aspecto de alimentación de los alumnos en esta escuela era todo un trabajo complejo pues como lo mencionó el director:

Cuando llega el recurso económico para la alimentación nos dan un cheque, ese cheque viene a mi nombre, de ahí empezamos a revisar que cosas hay y que cosas ya se empiezan a echar a perder, de ahí hay que hacer la lista de los productos a comprar, ir a pedirlo a la tienda, pero allá hay que hacer cola desde temprano porque cuando voy a medio día ya vengo saliendo como eso de las 7 de la tarde porque somos muchos los que compramos en la misma tienda. Pero todavía hay que hacer la lista de las cosas que se van a llevar luego, luego, y también de lo que vamos a ir pidiendo después, porque se compran productos perecederos como carne, frutas, verduras que se van usando según los menús que marca el programa de alimentación. (R.O.09 Cruz Hernández, 2016)

Esto mostró que las actividades que tenía que atender el director cada que llegaba el recurso para la alimentación escolar implicaba que el docente se ausentara de su grupo escolar y, por consiguiente, la atención a sus alumnos se veía afectada; Todo con la finalidad de realizar un seguimiento muy cuidadoso de la forma en que se aplicaba el recurso económico con el propósito de evitarse problemas como responsable inmediato en la institución.

Esta situación no era solo del conocimiento del director, sino también de sus compañeros de centro de trabajo, ya que se pudo percibir que ellos como docentes de la escuela y tenían el conocimiento de las responsabilidades que debía cumplir el comité de alimentación, como lo era ser el encargado de recoger los productos comprados, sin embargo, también, al parecer ellos tienen conciencia o temor de que no pueden descuidar ese aspecto por las implicaciones que se tienen respecto a la responsabilidad de la aplicación del recurso. Por lo que, en este caso para los maestros, era preferible que sea el director, quien revisara y estuviera pendiente de todo ello.

La recolección de los productos comprados para la alimentación de esta escuela se hacía en la cabecera municipal, en camioneta se hace un trayecto aproximado de cuarenta minutos, lo cual si lo hiciera el comité de alimentación le generaría gastos, así como el riesgo de que algunos productos puedan perecer durante el trayecto de la casa comercial a la institución por las altas temperaturas que imperan en la región y por el tiempo de espera a la camioneta de ruta que se dirige a la comunidad. Pero sobre todo se tenía la necesidad y responsabilidad, de que al momento de recoger el producto se revise y contabilice la mercancía con la finalidad de que esté completa y en buenas condiciones.

De la misma forma, además de tener ese cuidado con la adquisición de los productos para la alimentación de la semana en la institución, en esa recolección de los insumos surgían situaciones ajenas al docente mismas que influían para

retrasar su llegada al centro de trabajo, tal como sucedió cuando en una visita el maestro llegó tarde a la institución y comentó:

- hoy llegué tarde porque pasé a recoger las cosas para preparar la comida para los alumnos, nada más que se le olvidó al de la tienda, yo le paso a dejar la lista los domingos y paso por ella el lunes temprano, a las siete de la mañana yo ya estoy ahí y, como a las siete y media o veinte para las ocho ya vengo llegando” (R.O. 07 Cruz Hernández, 2016).

Esto permitió observar que el docente con la comisión de director de la escuela, conector y temeroso de su responsabilidad en cuanto a la aplicación recurso que llega a su institución, se organiza y realiza labores en fines de semana aun y cuando no son laborales como lo es el día domingo, esto con la finalidad de quitarle el menor tiempo posible a su función docente frente a grupo en el horario escolar, lo cual se percibe desde su expresión:

Los domingos de carrerita voy a la tienda a dejar la lista de productos que se van a pedir para la semana, para que así me los tengan listos el lunes tempranito, solo así puedo hacerle para no perder más días con el grupo, ni modo es mi día de descanso ¡pero si no lo hago así imagínese! (R.O. 07 Cruz Hernández, 2016).

Como ya se mencionó en páginas anteriores, aspecto adicional al recurso que llega a la institución para atender el rubro de alimentación en la escuela, era la revisión del menú de alimentación y los insumos en existencia, al mismo tiempo que se tenía que valorar aquellos que hacen falta para poder hacer la lista de compras una vez que haya llegado el recurso económico.

La aplicación de ese recurso económico en la institución se debía invertir de manera inmediata, es decir hacer las compras, pagos y con ello la recepción de las facturas



correspondientes para poder realizar la comprobación de gastos en tiempo y forma, situación que en la escuela se atendía a marchas forzadas, inclusive durante la jornada escolar, sin importar que con ello se redujera el tiempo de atención académica de los alumnos.

Esta situación se pudo percibir durante una visita a esta escuela en la que después de ir al aula del docente y encontrar a su grupo “trabajando” solo, una vez que me dirigí a la dirección con la finalidad de informarle de mi presencia para continuar con el trabajo de campo para esta investigación él menciona con desesperación: “...me tengo que ir a dejar estos documentos y todavía me falta hacer la lista de productos que vamos a comprar para la siguiente semana” (R.O. 05 Cruz Hernández, 2016).

Esta referencia dejó entrever que la función docente con la comisión de director de la escuela en ocasiones se empalma con alguna actividad del programa E.T.C., como lo fue en este caso, la realización de las listas de productos a comprar y, de la misma forma refiere que aun y cuando desatiende a su grupo escolar para la elaboración de documentos, en algunos casos como este, se tiene que retirar dejando pendiente la elaboración de la lista de productos del programa de alimentación. En este orden de ideas se pudo apreciar que el programa E.T.C. tiene como característica que traen consigo mayor carga administrativa en el docente, situación que se reconoce en otros contextos tal como se rescata cuando se menciona:

Los maestros, los directivos y los supervisores por el exceso de carga administrativa a la que son sometidos. Independientemente del lugar donde se encuentre la escuela, ya sea que ésta urbana, sub-urbana, o rural; brinde el servicio a familias de clase media o desprotegidas; el problema es el mismo, existe un exceso de papeleo burocrático” (Chilaca, 2016).

Por lo descrito en párrafos anteriores se observó que en esta escuela el programa de E.T.C. en cuanto al rubro de la alimentación, en sus aspectos de aplicación y comprobación de recursos requería de mucha atención por lo que su funcionamiento tenía repercusiones directamente en el grupo de quinto y sexto, ya que el maestro tenía que dirigirse a la dirección o al espacio de cocina ya sea para llenar documentación de comprobación de gastos, listas de insumos, o como lo es el caso de ir a hacer las compras o recoger semanalmente los productos para llevarlos a la escuela, con lo que descuida y afecta el aprovechamiento escolar de los alumnos que tenía a su cargo.

#### ***2.4. La infraestructura antes que el aprovechamiento escolar; los cambios importantes en la escuela gracias al programa de E.T.C.***

Como parte del programa E.T.C. a esta escuela se le brindaron recursos económicos no solo para el rubro de alimentación, sino que también le otorgaron para el equipamiento y mantenimiento de la institución, lo cual trajo consigo beneficios para la institución, los cuales han permitido darle un aspecto diferente, tal como lo mencionó el maestro con la comisión directiva cuando se le preguntó en la entrevista acerca de los cambios que él percibe como importantes para su institución gracias al programa E.T.C., expresando “El cambio... (lo dijo pensativo), pues empezamos desde la fachada de la escuela, tenemos más equipo y equipamiento en cuestión a todo, eso pues, es un buen apoyo económico para la escuela y... se ha visto el cambio” (R.O. 01- Cruz Hernández, 2015)

En realidad considero necesario precisar que al momento que le hice este cuestionamiento estábamos hablando del aspecto pedagógico y, por lo tanto, esperaba una respuesta respecto al aprovechamiento de los alumnos, sin embargo, también me permitió darme cuenta que al parecer, para este docente la prioridad en aplicación de recursos económicos del programa, es para cambiar la fachada de la institución, es decir, que la escuela se “vea bonita”, antes que el

aprovechamiento escolar de los alumnos, situación que pude comprobar durante una charla informal con este maestro director quien mencionó que:

En lo que se aplicó el recurso la primera vez que llegó a la escuela, fue en la construcción de la barda perimetral, debido a que solo tenía tela ciclón y se veía fea, y lo poco que sobró se compraron algunos insumos como hojas blancas, cartulinas y otras cosas. Cada vez que llega el recurso de equipamiento vamos comprando las cosas que hacen falta, gracias al programa de tiempo completo, ahora los salones tienen climas, al igual que en el comedor, también se tienen proyectores, computadoras, anaqueles, sillas cómodas para los maestros y buenos escritorios –lo dijo con una sonrisa que denotaba satisfacción y orgullo. (R.O. 01- Cruz Hernández, 2015).

Lo que atrajo mi atención en este sentido fue que, al hablar de los cambios que trae consigo el programa en la escuela en ningún momento refirió al aspecto pedagógico o de aprovechamiento escolar, su prioridad, al parecer era lograr que la escuela tenga una infraestructura que pudieran ver, tanto los padres, como las personas que visitaran la institución, con esto pude percibir que el docente en cuestión reafirma lo expuesto por Zorrilla Fierro & Pérez Martínez (2016) “la idea que prevalece entre los directores es que su trabajo se manifiesta en la “transformación” de la infraestructura escolar, lo que se ve de la escuela”.

Aunado a esto, el docente con la comisión de director expresó que una actividad común por parte del programa era rendición de cuentas de los recursos económicos del programa ETC, situación que pude apreciar cuando mencionó: “En si los documentos que más nos llegan a pedir son las comprobaciones cada que llega el recurso” (R.O. 01- Cruz Hernández, 2015). Situación que refuerza al expresar que cuando les solicitan dichos documentos él los entrega en tiempo y forma, apegándose a las fechas que le determinan las autoridades del programa, situación que refiere cuando expresa:

He comprobado de acuerdo a los tiempos que nos piden, he respetado las fechas que nos han puesto y siempre entregado a tiempo, incluso he tenido que salir de la escuela o no asistir, pero ha sido para ir a dejar documentos. He tenido que faltar a la escuela y ni modo vámonos entregar documentación. (Profr. Juan , R.E.01, 2016).

Como se puede percibir, el programa de E.T.C. si bien trajo consigo beneficios tanto a los alumnos como a los padres de familia, esto, en referencia a que se les proporciona alimentación al interior de la escuela. De la misma forma trajo beneficios a la institución para poder atender situaciones de infraestructura y equipamiento, sin embargo, una constante para el funcionamiento de dichos rubros y del programa en sí, es que implica que el docente de quinto y sexto grado atienda los aspectos administrativos y de organización del programa, aun y cuando tenga que ausentarse ya sea por ratos o por jornada escolar completa. Probablemente estas situaciones al interior de la escuela y más aún en el grupo de quinto y sexto, no se pueden evitar pues posiblemente el director tiene razón al referir que si no se atienden los programas no funcionan, o en el peor de los casos, le sancionan. O también influyen a que este director haya encontrado un motivo de comodidad y justificación de sus ausencias responsabilizando de todo ello, a las actividades que ajenas a lo escolar solicitan en la institución.

## **2.5. “Siento que abandono a mis alumnos, pero ni modo así es el trabajo”, el argumento de la simulación.**

Para culminar con este capítulo en el que se han plasmado las actividades que se observaron al interior de la escuela respecto a los ámbitos administrativos y de gestión que se presentaron debido al funcionamiento de la institución como a la necesidad de atender los programas que en ella se desarrollan, considere pertinente hacer mención de la forma en la que este docente con la comisión de director de la escuela percibía la función directiva en su cotidianidad.

Primero que nada él expresó reconocer sus constantes ausencias de su centro de trabajo, bajo el argumento de que la función de director así lo requiere, situación que se percibió desde el inicio del proceso de esta investigación, pues en el primer acercamiento para negociar el acceso al campo, el maestro al aceptar el acceso al campo él refirió “si gusta aquí estamos, nada más que si hay un detalle, yo salgo mucho pues como ve, soy director, atiando ese grupo... tenemos programa de tiempo completo y como sabe es mucha documentación” (R.O. 04 Cruz Hernández, 2015).

En esta nota percibí que el maestro con la comisión de director, tiene la concepción que los docentes, tienen por entendido el programa de E.T.C. y el carácter administrativo implican mucha carga administrativa que atender. Así como también pude observar que el maestro de grupo privilegia su comisión directiva antes que su función docente, al mencionar “soy director, atiando ese grupo (refiriéndose al quinto y sexto grado)”.

Sin embargo, también mostró que esa función directiva que al parecer él privilegia, le han traído consigo muchas condicionantes como lo refiere cuando menciona: “La dirección es mucho trabajo y gasto, por eso los compañeros no quieren la comisión” (Profr. Juan , R.E.01, 2016), nota de campo que hace percibir que al maestro comisionado aparte de las actividades extras a su plaza docente, también le implica gastos en la operación y desarrollo de las actividades que la comisión de la dirección requiere, queriendo enaltecer en ocasiones una actitud de sacrificio por tener esa función de director comisionado frente a grupo, para justificar sus ausencias o retarle la atención a los alumnos que tiene a su cargo.

En ese sentido también mencionó que al ser una “comisión” la dirección escolar, en sus pláticas con sus compañeros de zona, comparten sus inquietudes y sentires respecto a la misma y a todo lo que ella implica, por lo que quiso mostrar que dicha comisión de director, no solo tiene influencia en él y su práctica, sino también en sus compañeros directores comisionados lo cual muestra cuando menciona:

Es mucho trabajo, ¡noooooo! los compañeros me preguntan ¿qué cuantos años más voy a seguir con la comisión? Ellos dicen que ya nada mas este año y ya no la van a aceptar pues es mucho trabajo, mucho papeleo, mucha pérdida de tiempo y mucho gasto, eso de tener que ir para acá, para allá, ir a la supervisión, que, a servicios, que hacer las compras. (R.O.06 Cruz Hernández, 2016).

En esta nota de campo, el maestro hizo notar que él en la comisión ya lleva más de un ciclo escolar y, que sus compañeros que también tienen esa comisión ya tienen el deseo de dejarla por todo lo que exige al maestro aun y cuando no sea remunerada como una clave de director efectivo, ya que las funciones que se les exigen a los docentes con la comisión de director son exactamente las mismas que realiza un director con clave, este último en su centro de trabajo se dedica exclusivamente a la administración y gestión con un sueldo mayor, mientras que el docente con la comisión directiva tiene que cumplir además de la función de director, con la responsabilidad del proceso de formación de su grupo de alumnos, ambas funciones con un solo sueldo que en la mayoría de los casos, es el correspondiente a la plaza base docente sin aumentos y estímulos.

De esta manera, pude apreciar que cuando algunos maestros sienten que la comisión directiva es una “*pérdida de tiempo*” y, que al mismo tiempo, implica “*mucho gasto*” para el docente, probablemente esto haciendo referencia a las actividades que se tienen que hacer como lo son: el llenado de documentos administrativos, el trasladarse ya sea a la supervisión escolar, a la jefatura de sector o a servicios regionales, de la misma forma que tienen que trasladarse a las casa comerciales para hacer la compra de productos para el programa E.T.C. o la compra de materiales de equipamiento escolar. Las líneas anteriores denotan la percepción que comparte (Torres Hernández, 2015) al compartir:

Los directores de escuela tienen la idea de que desempeñan una función que tiene diversas implicaciones y fases dentro de las cuales se

destacan las siguientes: planeación, organización, control, coordinación y evaluación de las actividades escolares que se desarrollan de manera cotidiana dentro de la escuela, así como todas aquellas externas que inciden en el hacer educativo, buscando con lo antes expuesto la adecuada optimización de todos los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos que intervienen en el proceso descrito.

Esta cita refuerza la concepción de los docentes de que la función directiva implica mucho trabajo, situación que no se puede negar, inclusive se puede, de una u otra manera, entender cuando los maestros dicen “*ya nada mas este año y ya no la van a aceptar (la comisión directiva), pues es mucho trabajo*”, esto porque la comisión de la dirección en escuela multigrado tiene la característica de que el docente prácticamente tiene que hacer dos trabajos que son: docente frente a grupo a la par que director de la escuela, así como también, reconocer que por el hecho de ser una “comisión”, él como responsable de esta escuela solo percibe sueldo como docente frente a grupo. Es decir, realizar dos trabajos con remuneración de uno solo.

Esta situación de que la comisión es “*mucho trabajo y mucho gasto*”, hace que los docentes de una u otra forma no quieran aceptarla, lo cual refirió el maestro con la comisión de director en esta escuela al mencionar que en su centro de trabajo ya ha propuesto rotar la comisión con sus compañeros, aspecto que se refirió de la siguiente manera:

Para que nos ayudemos les propongo (a mis compañeros de centro de trabajo) que nos vayamos rotando la comisión un año uno, otro el otro y así, pero no quieren ya le dije que quiero dejarles la dirección, pero no quieren. Y así es el trabajo de la dirección más administrativo que pedagógico. (R.O. 04 Cruz Hernández, 2015).

Con lo anterior pude apreciar que el maestro de esta escuela vivía la comisión como una actividad desgastante cuando refiere que “para ayudarnos les propongo que nos rotemos la comisión, pero no quieren”, por lo que se puede percibir que este docente martiriza su rol en la institución bajo el argumento de desear dejar al menos un año su comisión, pero más aún, que sus compañeros maestros de esta escuela al ver las actividades que este maestro realiza, o probablemente, porque ya han tenido que fungir la comisión directiva no quieren aceptarla debido a todo lo que implica, pero sobre todo por los requerimientos que el programa E.T.C. presenta tanto en lo administrativo, como en la aplicación, manejo y rendición de cuentas del recurso que llega a la escuela. Situación que si bien se puede apreciar sus compañeros no la aceptan, por la antigüedad que el docente lleva con la comisión en esta escuela, también se puede percibir como una comisión desgastante, pero que tampoco ha tomado en serio la postura de dejarla o cambiarse de escuela para ya no ocuparla y dedicarse exclusivamente al trabajo docente frente a grupo.

Sin embargo, también pude apreciar que esa alternativa que sus compañeros de trabajo prefieren evitar, lo cual se denota cuando en sus comentarios refiere el profesor José lo siguiente:

A mí me tocó ser director en la escuela donde estaba antes, pero es mucho trabajo, muchas salidas se gasta mucho y no dan ningún extra, ojalá que no me la vuelvan a dar” (R.O. 01- Cruz Hernández, 2015) ... mientras, el docente de cuarto y quinto reforzó esa negativa de tener la comisión directiva cuando refiere que “eso de la comisión directiva así es tiene uno que salir mucho, sino a una cosa, a otra, y así ha sido, a mí no me ha tocado ser director, pero en las escuelas que he estado siempre les dan mucho trabajo. (R.O. 2 Cruz Hernández, 2015).

Con lo anterior, pude constatar que desde sus experiencias anteriores, los docentes no deseaban tener la comisión directiva en esta institución, con el programa de E.T.C. y todo lo que este implica para la comisión de director escolar en esta



escuela multigrado, por ello, fue hasta cierto punto, entendible que los docentes se nieguen a fungirla, puesto que ser director de esta escuela es una función que trae consigo un sentimiento de frustración y abandono al cumplir ese doble papel en una institución, al menos eso es lo que expresó el docente con la comisión de dirección en esta escuela cuando dijo “yo soy el que “batalla”<sup>4</sup> con la comisión, con mi trabajo, y aunque siento que abandono a mis alumnos, y aunque la verdad si siento así, pero realmente así es el trabajo” (R.O. 04 Cruz Hernández, 2015).

Con esta nota el maestro hizo notar que la función directiva es difícil debido a que tiene que cumplir en un mismo espacio y tiempo dos funciones que presentan diversas necesidades, requerimientos y con ello, también dedicación; la primera la directiva que implica dirigir, organizar y desarrollar las actividades que permitan el funcionamiento institucional, así como los programas que en ella se desarrollan y, la segunda, la función docente frente a grupo en la que su misión principal debería ser la de lograr que los alumnos adquieran los aprendizajes y desarrollen las competencias que su proceso de formación establece, función que también requiere sus tiempos, su dedicación pero que el maestro afirma y reconoce que “abandona”.

Sin embargo, también hizo referencia que aun y cuando tiene esos sentimientos encontrados respecto al dilema de la atención de la comisión y el abandono a sus alumnos para cumplir la primera, hace notar que, pese a sus sentires respecto a esta función él se muestra resignado a que esta función así tiene que ser, y no hay otra alternativa, más que seguir descuidando el proceso de formación de sus alumnos para atender la cuestión administrativa, lo cual se entiende cuando dice “aunque la verdad si siento así (que abandona a su grupo), pero realmente así es el trabajo” (R.O. 04 Cruz Hernández, 2015).

---

<sup>4</sup> El término “batalla”, en la región huasteca se utiliza para referir las dificultades que se viven al momento de hacer determinada actividad, en este caso, las dificultades que siente el maestro al tener que cumplir con la comisión directiva escolar en esta institución.

En este sentido se observó que para el maestro respecto a su función en esta escuela lo prioritario es atender el aspecto administrativo y de comprobación de gastos, es decir, al realizar una jerarquización en sus actividades al interior de la escuela, deja entre ver que los requerimientos institucionales hacen que para él como docente con la comisión de director en esta escuela, lo urgente de las cuestiones administrativas, de organización, de funcionamiento, de aplicación de recursos financieros y demás que se hagan necesarias atender, se tienen que priorizar para el funcionamiento de la institución, esto, aunque tenga que hacer a un lado el proceso de formación de sus alumnos.

Todo lo anterior, trajo como consecuencia entender que cambiar esta realidad es algo muy complejo de lograr, no solo en este contexto, sino también en aquellos en los que se cuenta con una escuela de organización multigrado dado que las políticas educativas suelen desarrollarse ignorando las características de los contextos indígenas y, más aún las características de organización y funcionamiento de las escuelas multigrado, debido a esa exigencia de carácter administrativo y de gestión que exigen al docente frente grupo priorizar su función de director comisionado, dejando en último término su función de atender a su grupo escolar, lo cual se refuerza cuando se menciona que:

Las políticas educativas de diversos países suelen desatender este tipo de escuelas y, a exigir que los maestros cumplan todos los requisitos curriculares y administrativos normales de las escuelas graduadas. Esta autora recomienda establecer un programa curricular único, pero que facilite el trabajo multigrado sobre temas comunes con actividades diferenciadas. Sobre todo, señala, conviene reducir la carga administrativa adicional que recae en los docentes que trabajan con grupos multigrado y en escuelas unitarias” (Rockwell & Garay Molina, 2014, pág. 22).

Con esta cita se refuerza el aspecto de la necesidad urgente de brindar mayor importancia y, no solo buscar alternativas y estrategias pedagógicas adecuadas para atender a grupos multigrado, sino principalmente estrategias administrativas y de gestión que permitan descargar de actividades propias de la dirección escolar al docente frente a grupo, debido a que esto trae consigo la desatención de los alumnos.

Lo anterior en razón a que las necesidades de ambas funciones requieren de dedicación y tiempo; en este sentido, pareciera que las políticas educativas son creadas mirando exclusivamente a las escuelas de organización completa, en las que el director efectivo tiene como función única atender todos esos requerimientos burocráticos y administrativos de funcionamiento, obligando con ello, a que el docente con la comisión de director priorice su función en ese aspecto administrativo, situación que pone al docente en un dilema en su quehacer cotidiano, haciendo lo que un director efectivo realiza, pero descuidando el objeto principal de su rol como docente, que es la atención al grupo escolar que tiene a su cargo.

Sin embargo, escuchando los discursos políticos del gobierno en turno, existe la esperanza en que las condiciones administrativas sean realmente descargadas del quehacer educativo al interior de las aulas, más aun en las las instituciones multigrado, debido a las implicaciones y complicaciones que este rubro trae para con los directores comisionados frente a grupo, expectativa que aparentemente comienza a ser tomada en cuenta por parte de las autoridades educativas federales, tal y como lo refiere Nuño Mayer (2016) cuando menciona:

Vamos a eliminar mucha información que se les pide a las escuelas, a partir de este momento, los únicos autorizados para pedir información a las escuelas serán la Secretaria de Educación Pública y las autoridades educativas locales y, lo haremos bajo parámetros en donde

pidamos a las escuelas únicamente la información que sea esencial para el funcionamiento del Sistema Educativo.

Si bien esta aportación oficial denota atención por parte de las autoridades federales, en el terreno de cotidianidad de las escuelas parece que es un discurso distante, lo cual se pudo constatar cuando el docente con la comisión directiva de esta escuela menciona que “este ciclo escolar está más pesado que el pasado y eso que dijeron que nos quitarían carga administrativa”, lo cual denota que esa aportación hecha por el Secretario de Educación Pública el día 25 de enero del 2016 como parte del mensaje de presentación del Plan Escuela al Centro, solo se quedó en el discurso ya que al mes de noviembre del mismo año y para el ciclo escolar 2016-2017 los cambios no se han visto, por el contrario existió mayor solicitud de situaciones administrativas en esta escuela.

Con lo descrito en este capítulo se puede entender que esta dinámica de trabajo al interior de la Escuela Primaria Indígena “El cerro”, ha provocado el ir conformando una identidad institucional caracterizada por un doble rol del docente con la comisión de director de la escuela, en el que se privilegia la actividad administrativa antes que la educativa, trayendo consigo carencias en el proceso de formación educativa en los alumnos; de la misma forma, esta identidad institucional se ha estado instituyendo también en sus compañeros de centro de trabajo quienes ya la tienen apropiada y aceptada con el entendido que el rol institucional instituido oficialmente, se va modificando y se va cumpliendo a medias, por lo que se van instituyendo prácticas que desde la concepción del director y su personal, son las que así se deben hacer.

Al hablar de esta identidad institucional entendida como:

Una definición consensuada de lo que el establecimiento es, a la que concurren a) la definición de su función tal como expresa en el proyecto y el modelo institucional; b) la definición de lo que ha sido, tal como lo

testimonia la novela institucional, y c) la definición de lo que va siendo según queda visto en las recurrencias de la acción que conforman su estilo... En la última instancia, puede ser vista como el núcleo protector de la idiosincrasia y el reducto más profundo de la defensa contra la irrupción de estímulos que atentan contra el status quo. (Fernández, 1994, pág. 50).

Por lo que se percibió que esa construcción de la identidad se estuvo conformando con las características en las funciones propias de cada uno de los docentes y con las peculiaridades de cada una de las situaciones que se viven al interior de la institución, tal como lo es el caso, del docente con la comisión de directiva en esta escuela con sus actividades, ausencias y ocupaciones a fin de poder dar continuidad al funcionamiento de esta institución, todo con las condiciones que se han ido instituyendo por los docentes, alumnos y padres de familia en esta escuela.

### **CAPÍTULO 3.**

## **ACTIVIDADES AJENAS A LO INSTITUCIONAL QUE TRASTOCAN LAS ACTIVIDADES ESCOLARES FRENTE A GRUPO.**

### **3.1. La escuela como centro de la comunidad y sus implicaciones en las prácticas educativas en la institución**

Teniendo en cuenta que la escuela como institución se encuentra inserta en un contexto comunitario, las características contextuales y culturales del mismo también han llegado a trastocar la función institucional de la escuela, esto por las condiciones del terreno de la institución, ya que se han ocupado las instalaciones escolares con la finalidad de llevar a cabo las costumbres, tradiciones y necesidades comunitarias, lo cual también ha sido permitido no solo por el director en turno, sino que, con el devenir del tiempo esas prácticas instituyentes, se fueron institucionalizando.

De la misma forma esta ocupación del espacio escolar ha sido aceptada por los docentes de antaño quienes permitieron a la comunidad ir apropiándose de espacios y decisiones en tiempo determinados, por lo que es preciso mencionar que esta dinámica de préstamo del terreno de la escuela se desarrolla bajo un aparente acuerdo que no es oficial, ni ha sido plasmado en algún documento entre los docentes y la localidad, pero que los docentes ya conocen las actividades que se hacen en la escuela que provocan la suspensión de actividades escolares, así como también, las fechas de festividades en las que la ocupación del patio cívico impiden la jornada escolar.

Esta situación se percibió en esta escuela, pero se reconoce como una constante de escuelas comunitarias debido a que “una institución es en un principio un objeto cultural que expresa cierta cuota de poder social. Nos referimos a las normas-valor en establecimientos, la institución expresa la posibilidad de lo grupal o colectivo para regular el comportamiento individual” (Fernández, 1994, pág. 17).

Por lo que, al ser una institución de educación primaria ubicada en un contexto indígena, esta escuela muestra grandes diferencias a las escuelas ubicadas en contextos urbanos, entre ellas que la escuela en los contextos rurales es considerada como el centro de la comunidad, esto por su ubicación geográfica, dada la importancia que se les dio en el momento de su construcción, las fueron ubicando en espacios privilegiados de la comunidad, casi siempre ubicándolas en la parte central de las mismas, en los terrenos más planos y, en las que tienen iglesias dada la importancia que ambas instituciones tienen en esos contextos, se pueden encontrar un sin número de escuelas ubicadas junto a la iglesia, esto en aquellas que la tienen. Cabe mencionar que en el caso de la escuela en la que se desarrolla esta investigación no se cuenta con una iglesia, pero también es necesario precisar que para fines religiosos el terreno que ocupan, es el espacio escolar.

En este orden de ideas considero necesario definir a una comunidad indígena, debido a que esta característica del contexto en el que se encuentra inserta la escuela brinda una forma de organización especial a la institución, para ello se rescata la definición de comunidad indígena que brinda Ramírez Velázquez:

Aquella que concentra un legado cultural, ocupa un lugar en todo país; se identifica respecto del resto de la población porque habla un idioma distinto a la lengua oficial; y que además tiene usos y costumbres distintas; y cuya organización política, social, cultural y económica se diferencia de los otros sectores sociales, porque se sostiene en sus costumbres. (Ramírez Velázquez, 2007, pág. 28)

De este modo se pudo entender el actuar de los docentes quienes respetan y privilegian las características comunitarias al interior de la escuela debido a sus usos y costumbres, mismas que la escuela en su modalidad de educación indígena tienen como parte de sus funciones rescatar y promover en sus alumnos el fortalecimiento cultural y las lenguas indígenas que en ellas se practican. Además,

en esa dinámica de importancia que tiene la escuela en las comunidades los usos y costumbres, así como la organización política de los pueblos también se viven y tienen injerencia en las instalaciones que ocupan las escuelas.

De este modo se rescata el aporte de (Vargas, 2013, pág. 13) quien menciona que:

La escuela multigrado no es solo el lugar para impartir docencia, sino que también se convierte en el lugar donde se realizan diversas actividades socioculturales en la comunidad como son:

- Celebración de misas y rituales religiosos.
- Celebración de fiestas
- Celebración de reuniones de organizaciones comunitarias.
- Así como las escuelas multigrado son centros de diversión, recreación, resignificación religiosa, y educativa entre otros.

Este aspecto que menciona la autora es sin duda alguna, una característica que enmarca a la escuela primaria de “El cerro” que es en la que se desarrolló esta investigación, ya que entre sus características del espacio físico están: que se encuentra en la parte superior de un pequeño cerro, lo cual hace que esta escuela sobre salga a todas las casas de los habitantes de la comunidad, característica que le da un significado especial, además que el espacio que ocupa el patio cívico es de superficie plana, la más extensa que hay en la comunidad, de ahí que sea el lugar donde se realizan las reuniones comunitarias, las actividades religiosas, las campañas de salud y vacunación, los mítines políticos y todas aquellas actividades que requieran la concentración de los vecinos.

De esta manera pude comprender lo que desde su experiencia en otros contextos rurales sucede en esta escuela, o mejor dicho los motivos por los que los docentes y, en este caso el director permiten que el espacio físico que ocupa dicha institución, se ocupe no solo como espacio en el que los alumnos de la comunidad asisten para realizar sus actividades de formación escolar, sino también, para las diversas



actividades que sean necesarias y que impliquen la reunión de los vecinos de la localidad.

Esta característica del espacio físico de la escuela como institución mostró que la cotidianidad escolar está enmarcada por una serie de distractores, no solo para el docente, sino también para el alumnado en general, situación que se observó cuando se realizaban actividades por parte de la enfermera y todo aquello que como institución la casa de salud trae consigo y, que aunado a ello las campañas en las que se requiere la participación o justificación de actividades con los alumnos hizo que se vieran afectadas las actividades de ellos al interior de sus salones de clase y, con ello en su proceso de formación escolar.

Sin embargo, también es necesario precisar qué se dice casa de salud en razón a que la enfermera en sus días de actividades las realizaba bajo un árbol en el patio cívico de la escuela pero que no cuenta con una construcción específica para realizar dichas actividades.

De la misma forma, el hecho de que la casa de salud se encuentre improvisada al interior del plantel educativo, no solo interfiere en las actividades cuando solicita a los alumnos su participación activa o cuando les toca las campañas de vacunación, de desparasitación o cualquier otra actividad, sino también, forma parte de las instituciones que piden la participación del docente con la comisión de director escolar en la elaboración de documentos o informes en las que se muestre la participación de la escuela en actividades de salud, situación que pude percibir en una observación:

Durante la clase se acercó una señora asomándose por la ventana y le dice – ¿profe lo interrumpo? Si dígame (se lo dijo de manera amable, aunque también con un tono de voz un tanto desesperado). Dice la enfermera que, si ya hizo el documento, que por que lo va a entregar a la una, a lo que respondió, si ya está solo que lo dejé en la dirección,

ahorita voy o mando a algún alumno para que la traiga para sellarla y se la entregue. (R.O. 04 Cruz Hernández, 2015).

Esta nota de campo hizo ver que pese a sus actividades escolares, el docente del grupo de quinto y sexto en esta institución se muestra dispuesto de atender a otras instituciones en sus necesidades administrativas, aunque ello implique ausentarse del grupo escolar a su cargo para poder realizar (como lo fue en este caso), un documento, que además debía llevar la firma y sello del director como parte de las actividades del sector salud, pero sobre todo que dichos documentos al parecer se los solicitan durante la jornada escolar para realizarlo al interior de la misma ya que en ese mismo día se tiene que llevar y entregar por parte de la encargada de la casa de salud.

Este suceso, en razón a todo lo mencionado en este documento de investigación, denotó que sea cual sea la razón o institución que requiera la atención de este docente con la comisión de director, éste último, está en la disposición de atender las necesidades de todos, antes que el proceso de educación de los alumnos a su cargo. O peor aún, la percibí como una práctica ya ritualizada en la que él como director, busca realizar éstas y demás actividades para ausentarse de su grupo escolar, siempre justificando dichas ausencias con sus actividades de la comisión directiva, aun y cuando dichas actividades sean completamente ajenas a sus actividades administrativas, escolares o docentes.

En este sentido este docente tomaba más un papel capturista de datos por él estar a cargo del equipo de cómputo e impresora que existe en esta institución, situación que al parecer, ya había un acuerdo implícito con la enfermera, para que de esta manera ella justificaba y presentaba los documentos de su jornada, mientras que el director tomaba estas actividades como una justificación para ausentarse de su grupo escolar.

En este orden de ideas pude notar que aun y cuando el docente realizaba las actividades que le solicitaban, en ocasiones le implicaban mayor desgaste al grado de mostrar desesperación, lo cual surge por esas condiciones de tener que buscar o querer atender dichas solicitudes de elaboración de documentos, mientras transcurre el tiempo de clases con sus alumnos a quienes les deja actividades impresas para que resuelvan mientras él se ausenta del salón para ocuparse en diversas actividades en la dirección de la escuela.

De este modo considere necesario precisar que en esa idea de que la escuela es el centro de la comunidad, en este contexto hago referencia el espacio escolar también es ocupado como iglesia ya que no se tiene un edificio propio para tal institución en la comunidad, por lo que sus actividades religiosas más importantes se trasladaban al espacio que ocupa la escuela, situación que también trae consigo limitaciones para el cumplimiento oficial de las jornadas escolares. Esto, debido a que esas prácticas religiosas son desarrolladas en el patio cívico escolar, provocando con ello, distracción en los alumnos durante su horario de clases, o peor aún, que la jornada escolar completa era suspendida para tal actividad, esto último aun y cuando oficialmente se habla de una educación laica.

Tal es el ejemplo de lo que pude percibir que sucedía en esta institución, esto rescatando las palabras del docente con la comisión de director, “ahí adentro de los salones lo ocupan para iglesia, cualquiera de los salones lo ocupan, por ejemplo, el 12 de diciembre si toca entre semana, ya nada más nos dicen maestros se van a ocupar los salones” (Profr. Juan , R.E.01, 2016). Con ello pude notar que a pesar de que la normatividad escolar refiere a que no se deben suspender clases, los usos y costumbres comunitarias hacen que no se tomen en cuenta dichas disposiciones, así como también, la autoridad institucional que es el director y los docentes ya están enterados y con ello también en la disposición de sé que ocupen los salones, se suspendan clases ya que se realizan todas las ceremonias religiosas en las instalaciones de la escuela.

Característica adicional, es que cuando el docente refiere “*ya nada más nos dicen maestros se van a ocupar los salones*”, se entiende que no piden autorización al docente de utilizar el espacio físico, y sobre todo, no se les toma en consideración al tomar la decisión de ocupar el espacio escolar y, con ello, en la decisión de suspender clases, a ellos como docentes de esa escuela solo se les avisa, que estarán ocupados los salones y que por esa situación no habrá espacio para atender a los alumnos en sus actividades escolares, por lo que la estrategia que se toma es la suspensión de actividades escolares “para poder realizar estas ceremonias sin afectar a los alumnos”.

Esta misma situación se repetía con las reuniones para la organización de las actividades de la comunidad, esto, porque el espacio de la escuela también es ocupado para realizar las asambleas comunitarias que el delegado municipal convoca, lo mismo que los mítines políticos en temporadas de campañas electorales y festividades que en la comunidad se necesiten atender. Esto lo pude percibir cuando el docente mencionó que en el espacio del edificio escolar es utilizado para realizar diversas actividades de la comunidad:

Cuando hay un mitin o una reunión urgente, se hacen en el patio cívico de la escuela, las autoridades entran al área de la escuela, pero ahí no más, a los salones no, es mucha distracción, pero pues así son las cosas allá, y pues que vamos a hacer ellos son autoridades allá. (Profr. Juan , R.E.01, 2016).

De esta forma pude percatarme que en las aportaciones del director de la escuela hay una constante de que aun y cuando las jornadas escolares están dictaminadas de manera oficial, en esta localidad hay diversas cuestiones ajenas a lo educativo que van teniendo influencia en cuanto a la cantidad de tiempo que se invierte en el proceso de formación de los alumnos, inclusive se acatan a disposiciones de las autoridades comunitarias locales, antes de atender las que dispone la normalidad

mínima que la SEP enaltecía durante ese ciclo escolar y periodo de gobierno federal.

En este sentido, pude apreciar también que no solo las actividades comunitarias tienen injerencia en disminuir las jornadas escolares, sino que también las situaciones proselitistas se realizan en esta escuela cuando son periodos de campañas electorales. Aspecto que profundizó este director ya que como lo mencionó:

“Cuando vienen los candidatos, los reciben en la escuela, si traen sonido y hacen ruido, no es problema para los alumnos ya están acostumbrados. Llevan todo lo que trae el candidato y si están los alumnos en clase, pues no pasa nada, no los dejamos salir del salón, solo yo salgo porque luego las autoridades me piden que yo los reciba”  
(Profr. Juan, R.E.02, 2016).

Con esta aportación se sigue fortaleciendo la idea que comparte la autora Tahira Vargas cuando alude a que la escuela no solo es el lugar donde se educa, entendiendo con ello, que en la escuela es donde se realizan las prácticas de concentración de la población, aun y cuando sean cuestiones muy diferentes lo educativo, como lo es el aspecto político electoral, aunado a esto, desde lo que refiere el director, se entiende que esas prácticas se han realizado de esa manera al grado que para los alumnos ya no provoca mayores distractores.

Sin embargo, situación que volví a notar con reincidencia en el docente, es su disponibilidad y deseo por atender las actividades que le solicitan, aunque vayan en contra de lo que la norma oficial de la SEP decreta, y con ello le implique ausentarse de su grupo escolar quitando el tiempo de atención pedagógica a sus alumnos, tomando así un rol de ser el portavoz de la comunidad antes que el encargado la formación escolar del grupo de alumnos que tiene a su cargo.

Si bien las características mencionadas en párrafos anteriores son ya varias que afectaban las jornadas laborales en la escuela de “El cerro”, hay una peculiaridad más que trastocaba el espacio que ocupa la institución escolar, ya que al ser considerado el terreno que ocupa la escuela el centro de la población como el lugar donde confluyen las actividades comunitarias de interés colectivo, también es el lugar en el que se desarrollan las actividades de orden civil, es decir, cuando surge alguna cuestión de conflicto en el que sea necesaria la intervención de las autoridades comunitarias, todo el proceso se realizaba en el espacio escolar, como ejemplo lo que externa el director de esta institución cuando dice:

Quando hay alguna “bronca”<sup>5</sup> en la comunidad de que se pelean o algún otro problema en el que tiene que intervenir la autoridad de la comunidad, nosotros no trabajamos, suspendemos clases, porque toda la gente se reúne ahí para atender el problema porque la escuela es el centro de la comunidad. (Profr. Juan , R.E.01, 2016).

Como se puede apreciar, en esta investigación pude percibir que durante todo el periodo escolar pueden suscitarse situaciones o actividades comunitarias que por los usos y costumbres del contexto, se desarrollan al interior del espacio escolar, mismos que desde la autoridad que poseen los representantes elegidos por la misma comunidad, deciden y a través del devenir del tiempo se ha instituido que todo se realice en la escuela, sin tener en consideración las implicaciones que tienen consigo como lo es la interrupción del proceso de formación de los alumnos, que van desde la distracción durante la jornada, la usencia del docente de grupo, hasta la suspensión de clases por más de un día al desarrollar por ejemplo: las actividades religiosas.

---

<sup>5</sup> Palabra utilizada por el director escolar para referirse a un conflicto.

### 3.2. El docente como apoyo comunitario, otra forma de simular su práctica.

Haciendo referencia a las actividades que influyen en las prácticas educativas en la cotidianidad de la labor del docente, en esta institución se pudo percibir que además de la función de docente frente a grupo y la función de director de la escuela, la dinámica de relaciones sociales que se han generado en la relación escuela-comunidad le vienen a dar otra encomienda a este docente, que para definirla de una manera en el presente trabajo se le denomina como *función de apoyo comunitario*, esto en razón a que él siempre se muestra en la disposición de ayudar o realizar las actividades que le soliciten no solo las autoridades educativas y municipales de la comunidad, sino también, a toda la población en general que llegase a tener necesidad de solicitarle algún tipo de apoyo.

De lo anterior, pude percibir que en la práctica cotidiana del docente con la función directiva surge una característica ya identificada en otros espacios en la que se aprecian dificultades o problemas en cuanto a la función que desempeñan estos docentes en las instituciones escolares en las que laboran, tal y como como lo es el caso del docente con la comisión directiva en esta institución, reconociendo con ello la aportación de (Torres Hernández, 2015) quien refiere que “El problema de la función que desarrollan los directores de una escuela puede plantearse a partir de las tareas cotidianas que realizan y de las que dejan de realizar. Los directores, generalmente, conciben sus actividades desde dos perspectivas: la gestión administrativa y la relación con la comunidad y padres de familia”.

Esto lo pude constatar desde el comentario que en su momento hiciera el director de esta escuela al referir que:

Todos los que tienen cargo cuando tienen alguna necesidad se acercan conmigo: las señoras del programa de OPORTUNIDADES, las del comité de salud, el catequista, bueno quien tenga la necesidad de hacer un oficio una orientación o algo, vienen y me piden el apoyo,

saben siempre que si está en mis posibilidades pues les apoyo. (Profr. Juan , R.E.01, 2016).

Lo cual denota que este director se muestra en la disposición de realizar actividades de apoyo a la población de la comunidad, aspecto que puede considerarse como parte de la buena voluntad del director por apoyar a los pobladores de la comunidad, sin embargo, para el docente para desapercibido el hecho que realizar un documento durante el horario escolar es algo que va provocando desatención al proceso de formación de sus los alumnos.

Por lo que considerando lo escrito en apartados anteriores, esta situación me permitió tener en cuenta la reincidencia de este docente en buscar ocuparse en cualquier actividad que le permita ocuparse al interior de la institución simulando así, su jornada laboral enmarcada en ausencias del docente al interior de su grupo, que traen consigo condiciones de baja atención el proceso de formación de los alumnos por parte de este profesor.

Esta apreciación la pude reforzar cuando en una visita a dicha institución, el docente compartió

He tenido mucho trabajo, ya ve, ahorita estoy haciendo esta lista de la comisionista, me vino a pedir de favor que le haga una lista de las personas de quienes pagan su recibo con ella, dice que se la piden en la comisión de electricidad y ¡ni modo que le diga que no verdad! (R.O. 05 Cruz Hernández, 2016).

En esta expresión pude percibir que, para este docente, aun y cuando haya necesidad de atender aspectos propios de la institución que estén provocando ausencias del docente en su grupo escolar, si se le solicita apoyo, aunque para ello se requiera ausentarse de su grupo él no se niega a hacerlo, sin embargo, consideré necesario reconocer que realizar esta actividad para una persona con



finalidades muy distintas a las que se requieren en la institución es algo que trastoca de manera drástica los quehaceres que como docente él tiene en la escuela.

Más aun, se puede entender como otra muestra de que para este docente, cualquier actividad que implique salir de su grupo escolar tiene mayor importancia que el tiempo escolar que atiende al proceso de formación del grupo escolar a su cargo.

De la misma forma su comentario hizo notar que estas son prácticas que no puede evitar, es decir, no puede negar el favor a las personas debido a que él apoya a todo el que se lo solicita, si bien no lo menciona el docente, esta actitud puede ser ya un vicio al que se ha caído en la institución, en razón a que si se negara a apoyar a alguno en particular, pudiera traer consecuencias o conflictos entre vecinos, o de los vecinos hacia él, de ahí que el refiera “¡ni modo que les diga que no verdad!”. Aunque también considero necesario rescatar que esta última frase me permitió interpretarla como una forma de justificar su atención a las personas, ocupándose así nuevamente de cualquier actividad, menos la atención al grupo escolar que tiene a su cargo.

En este orden de ideas puedo mencionar que durante las observaciones realizadas me percate que este apoyo a las actividades comunitarias no se encierra únicamente en el contexto inmediato institucional, sino también, atiende aquellas que se tienen que realizar fuera del espacio escolar, aunque ello implique ausentarse de su jornada laboral como lo es el caso cuando refiere una situación en la que menciona:

Ayer fuimos a Pachuca ellos tenían audiencia con el gobernador, me pidieron que los acompañe que porque yo le entiendo mejor a ellos de como hablan, -eso dice el delegado-. Ya fuimos, aunque es una situación más de la comunidad, pero ni modo que les diga que no voy, y así me traen” (R.O. 04 Cruz Hernández, 2015).

Por todo lo descrito en este apartado, puedo mencionar que en todo momento me fue posible observar que este docente se involucra demasiado en las actividades comunitarias, todas ellas con la constante de que influyen para que el tiempo de atención se vea reducido y con ello, también la calidad de atención al proceso de formación escolar que debería ser la prioridad del docente en cuestión. Sin embargo, se pudo percibir que para este docente cualquier actividad que implique ausentarse de su grupo es más prioritaria que la atención escolar que los alumnos merecen.

### **3.3. La comisión sindical, una función más que trastoca las actividades docentes.**

Aunado a las actividades descritas en los apartados anteriores, considero imprescindible mencionar que otro rol que pude identificar en este docente con la comisión de director de la escuela, fue que también tiene la función de Secretario Delegacional de la Delegación Sindical a la que pertenece, misma que también le requiere (sino de manera cotidiana durante todo el ciclo escolar), periodos de participación activa en las actividades que dicha comisión le solicita no solo en la organización sindical al interior de su zona escolar, sino también, a los requerimientos que desde la organización sindical de la sección XV le encomiendan. Aspecto que se puede percibir cuando en una visita al centro de trabajo el docente en turno compartió:

Yo soy el director de la escuela, aparte que tengo la comisión de secretario, por lo que las situaciones que suceden en la zona tengo que atenderlas, como, por ejemplo: por la situación de los compañeros que se van a jubilar, apenas la semana pasada tuvimos una reunión con el profe Jorge y Epigmenio en una reunión con supervisores. (R.O. 04 Cruz Hernández, 2015).

De la misma forma continuó mencionando que debido a las funciones propias de su rol de secretario delegacional se ha visto en la necesidad de ausentarse de manera constante de su centro de trabajo, para cumplir dichas funciones tal como lo refiere cuando dice:

El jueves que tuvimos una reunión en Santa Cruz, y también el martes de la semana pasada, no el lunes... y ya me dijo también mi supervisor que la otra semana vamos a tener otra reunión con los líderes sindicales. Además, que me avisaron que se van a jubilar en mi zona quieren platicar conmigo, quieren tomar acuerdos con nosotros y yo soy el inmediato, por esas cuestiones me tengo que salir de la escuela para ir a atenderlos. (R.O. 04 Cruz Hernández, 2015).

Con estas aportaciones el docente hizo notar que sus responsabilidades como representante sindical también son importantes, por lo que no puede obviarlas o desatenderlas, recayendo así en un reconocimiento de que esta función también limita sus jornadas al frente de su grupo escolar, pero aun así, tiene que atenderlas para con ello ayudar a sus compañeros de zona.

Por lo anterior es importante rescatar que, en sus actividades delegacionales como secretario, le brindan a él como líder de esa estructura en su delegación sindical, la responsabilidad inmediata no solo de las actividades internas, sino también las necesidades personales de sus compañeros de zona respecto a las informaciones y beneficios que se persiguen como es, en este caso: el trámite de jubilación.

Aunado a lo esto, él reconoce que sus actividades sindicales requieren de mucho esfuerzo dedicación y tiempo, ya que le solicitan documentación y actividades que, para atenderlas recurre nuevamente a ausentarse no solo del grupo escolar, sino también de la institución para poder atender y organizar lo que la delegación sindical como organización requiere, tal como lo menciona cuando dice:

Tengo que llevar unos documentos mañana, pero ya quiero tenerlas listas porque luego se me olvidan y, como estamos haciendo las actividades sindicales, tenemos pendiente todavía el convivio de los maestros que se jubilan, tenemos que revisar las cuentas, tenemos que checar el costo de los platillos, porque la próxima semana vamos a tener reunión, es mucho trabajo. (R.O.06 Cruz Hernández, 2016).

Por lo anterior se me hizo posible entender que la comisión de delegado sindical también tiene repercusiones en su práctica docente, dado que tiene la necesidad de ausentarse, aun y cuando no es durante todo el ciclo escolar, si se requieren ausencias constantes en periodos de actividades sindicales.

Esto trajo consigo la interpretación de que las actividades escolares, extraescolares, administrativas y hasta las características culturales de los contextos, tienen influencia en la construcción de actividades que se van instituyendo, muy a pesar de lo oficialmente instituido desde la norma educativa, situación que paulatinamente generó tensión entre las actividades propias de la continuidad y legitimidad del devenir de la institución. Lidia Fernández menciona que en los establecimientos educativos existen tres tipos de tensión (Fernández, 1994, pág. 54):

1. Tiene que ver con la contradicción entre los impulsos y necesidades individuales, y las necesidades sociales. Esta tensión esta actividad en la base de toda la tarea de la escuela; de ahí la intensificación de las funciones de control provenientes de una concepción subyacente de “doma de los impulsos”
2. Se refiere a la necesidad de actuar según procesos secundarios en situaciones – como las de aprendizaje- que por su índole activan modalidades de funcionamiento y ansiedades de todo tipo primario.
3. Se refiere a las tensiones que acarrea la división del trabajo.

Situaciones que, a lo largo de este trabajo de investigación, se pudieron percibir como una cultura institucional que se ha estado instituyendo en la cotidianidad de la vida escolar, lo que provoca que el surgimiento de esas tensiones tengan repercusiones en las prácticas educativas y administrativas que van reduciendo la calidad de atención hacia los alumnos, sin embargo, aun y cuando a todas esas ocupaciones se les añade la interpretación de que el docente ya las busca como motivo para simular el cumplimiento de su jornada escolar, atendiendo todo antes que lo pedagógico en su rol de docente frente a grupo, se volvió necesario comprender que la justificación para el abandono del grupo escolar radica en la frase que mencionara el Profr. Juan: *“siento que abandono a mis alumnos, pero ni modo... así es el trabajo”*.

## **CONCLUSIONES.**

Después de desarrollar el proceso de investigación en la escuela primaria multigrado de “El cerro” y observar de manera general los sucesos que encierran las prácticas cotidianas del docente multigrado de los grupos de quinto y sexto, quien al mismo tiempo el responsable de la institución con la comisión de director de la escuela, se percibe que en el Sistema Escolar pese a sus reformas educativas y el desarrollo social que avanza a pasos agigantados, en estas instituciones situadas en contextos rurales, aún tienen un sin número deficiencias para lograr su óptimo funcionamiento, mismas que se ven determinadas no solo por las condiciones económicas y sociales de alumnos y padres de familia, sino también, por las condiciones en las que se desarrollan las políticas educativas, cuya característica es que están diseñadas para los contextos educativos de una manera uniforme, sin considerar las condiciones propias de las escuelas multigrado ubicadas en contextos rurales.

Además de lo anterior, los requerimientos administrativos se realizan y solicitan desde una estrategia en la que se da por hecho, que quien ha de atenderlas está en condiciones de realizar dicha función de manera exclusiva en sus actividades laborales en la escuela, como lo es el caso del director de las escuela de organización completa, con un director efectivo cuyas funciones son atender lo pedagógico y administrativo de la institución, caso contrario a las escuelas multigrado, en las que un docente además tener las funciones de maestro de grupo, ha de tener también la encomienda de realizar las actividades administrativas y de seguimiento propias de un director de la escuela.

Estas características del sistema traen consigo que en las escuelas multigrado, un docente se vea en la obligación de cumplir una doble función, que es la de docente frente a grupo y la de director de la escuela, con las actividades y necesidades laborales que cada uno de esos roles exige, aspecto que repercute sus actividades laborales ya que ha descuidar una tarea, para poder atender la otra, cayendo con

ello en un dicho popular que dice “el que a dos amos sirve, con alguno queda mal”, situación que pude percibir como una constante en esta institución educativa, pero en la que desafortunadamente el aspecto desplazado a segundo término viene siendo el carácter educativo de los alumnos, mismo que desde el discurso oficial, debería ser la prioridad no solo del maestro, sino de los actores educativos en general.

También es cierto reconocer que esta estrategia de funcionamiento de las escuelas multigrado no es nueva, ya que así ha sido el funcionamiento desde que su creación en cada localidad con números reducidos de alumnos, en los que la matrícula escolar no es suficiente para tener una escuela de organización completa con un director efectivo con esa única función, por lo que se puede entender que las prácticas observadas, pueden ser una constante en los contextos multigrados.

Aunado a lo anterior, en este ejercicio de indagación pude percibir al programa de Escuelas de Tiempo Completo, como una política educativa muy ambiciosa en sus discursos, pero que lejos de lograr el aprovechamiento para la mejora de los aprendizajes en los alumnos, que es el objetivo primordial de este programa, por sus necesidades administrativas, trajo consigo limitaciones para el docente del grupo de quinto y sexto grado en sus prácticas educativas cotidianas frente a su grupo de alumnos, esto para privilegiar las otras necesidades que se presentaban para el funcionamiento del programa y de la institución. Por lo que se a partir de esto, se hizo posible comprobar las ideas de Tenti Fanfani (2008. p.6) cuando dice:

La escuela de tiempo completo será una opción válida si junto con la extensión del tiempo del aprendizaje se modifican sustancialmente las prácticas pedagógicas. Entre otras cosas, una mejora cualitativa de “aquello que se hace en una escuela”, pasando por la introducción del trabajo docente en equipo, la programación común, la incorporación de otros recursos didácticos además de los clásicos manuales, la práctica de investigación, la reestructuración y flexibilización curricular, la

integración de los recursos escolares con los otros recursos comunitarios y por lo tanto una redefinición de los intercambios entre escuela y sociedad.

Este aporte que muestra la necesidad no solo en brindar a la extensión de la jornada escolar, sino que lo importante es dar mayor énfasis a las actividades pedagógicas que se viven y desarrollan al interior de los grupos escolares y, los resultados que ellos tren consigo para el aprendizaje de los alumnos, para lo cual se hace necesario, no solo dejar la tarea educativa a los docentes, sino también involucrar la participación activa de la sociedad.

Lo anterior con la finalidad de poder ir subsanando las dificultades que se van presentando en ese proceso de formación de los alumnos, mismo que desde esta experiencia de indagación, se pudo percibir que desde el discurso oficial se reconoce que en las instituciones escolares del país el tiempo escolar destinado al proceso de formación no se aprovecha de manera plena, lo cual refiere Nuño Mayer Aurelio (2016) cuando menciona que:

En las escuelas de nuestro país no aprovechamos el tiempo como debe ser. De acuerdo con diversos estudios internacionales, el tiempo que se debe dedicara a la enseñanza escolar es de por lo menos el 85 por ciento del tiempo y, en nuestro país en promedio únicamente destinamos el 60 por ciento del tiempo de la jornada escolar en la enseñanza.

Por lo que desde esta investigación se pudo apreciar que las características profesionales del docente multigrado, y sobre todo, del docente con la comisión directiva, se ven enfrascadas de manera cotidiana en actividades administrativas que tienen como consecuencia una sobre carga de actividades al interior de sus grupos escolares, así como también, una falta de organización real con el personal docente que labora en dicha institución, para con ello poder hacerlos partícipes e



involucrarlos en las actividades para que no sea él el único encargado de atender todas las necesidades del funcionamiento institucional. Lo anterior debido a que la sobre carga de actividades trae consigo fatiga y bajas expectativas para realizar las practica educativas de manera adecuada, lo cual se percibe desde la aportación de (Tenti Fanfani, 2007) que dice:

La consecuencia de esta cara sobrecarga de trabajo es una decepción y el desencanto de la escuela, la educación y su desempeño por ser profesional, así como una profunda sensación de malestar al percibir que no es capaz de alcanzar las metas que la sigan sin llegar a una reflexión profunda de qué es un mismo contexto laboral es el responsable de dicho fracaso.

De esta forma, considero necesario reconocer que estas condiciones de funcionamiento de esta escuela, van desarrollando necesidades de atención a diversidad de situaciones que se han de atender durante el tiempo que debe ser aprovechado para las actividades académicas de los alumnos.

Esta situación también implica reconocer que estas condiciones laborales que presentan los directores comisionados frente a grupo durante varios ciclos escolares de manera paulatina, puede ser una influencia para debilitar la razón sustantiva de su profesión, desalentando poco a poco su iniciativa pedagógica, para refugiarse de manera inconsciente en la *simulación* de actividades que van enmarcando su práctica docente en actividades repetitivas y distantes a lo sustancial para el trabajo en el aula, esto con la finalidad de mantener ocupados a los alumnos y, con ello, justificar la jornada escolar con la permanencia de los alumnos al interior de sus aulas o, al menos, en la institución aparentado un desarrollo adecuado de clases.

Si bien se entiende que las actividades del docente en cuestión se desarrollan en una diversidad de funciones que influyen en su práctica frente a grupo y, que merman no solo la cantidad de tiempo destinada a sus alumnos, sino también, la

calidad de la atención para los mismos, pero también, es necesario reconocer que es el mismo docente quien por diversas razones, pareciera que solo busca tener actividades o inmiscuirse en situaciones que le impliquen no estar atendiendo a su grupo de alumnos, de ahí que se puede apreciar que el maestro ya no solo busca otras actividades en su comisión de dirección, sino también, ha buscado inmiscuirse en diferentes actividades en el contexto comunitario, de tal manera que ello permita justificar sus ausencias frente a grupo, simulando varias ocupaciones y preocupación prioritarias, antes que su función docente frente a grupo.

En el caso menos favorable, se pudo percibir que dicha simulación se ha venido consolidando mediante practicas instituyentes desde las otras experiencias laborales de este, y sus demás compañeros docentes, al grado de que todos y cada uno de los partícipes en esta comunidad escolar, aceptan las ausencias, validan las actividades y, sobre todo, justifican esos modos de realizar la práctica del docente con la comisión de director, en razón a ya tener institucionalizada la idea de que “así es la forma en que se desarrolla la función del director comisionado”.

Reconociendo que el fracaso del que las actividades burocráticas instituidas por la SEP han traído consigo en muchos casos el agotamiento de los profesores, la pérdida del deseo de educar, inclusive como lo es en el caso del docente de quinto y sexto grado en esta institución, la búsqueda de diversas actividades de que le permitan simular sus actividades escolares, queda la interrogante, ¿cómo lograr así la tan ansiada calidad educativa?, si el Sistema Educativo Nacional somete a las escuelas multigrado a una dinámica laboral en la que las actividades burocráticas, los bajos salarios y el exceso de carga administrativa, probablemente traen como consecuencia el agotamiento de las profesores, incluso también la búsqueda de rutinas de confort simulando atender a sus grupos de alumnos, o peor aún, ese empalme de actividades, lo administrativo y lo político en la escuela, trae consigo la pérdida de la pasión por educar con la que ingresaron a la profesión, esto, en caso de que realmente lo haya sentido el docente al momento en que ingresar a las filas del magisterio.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ames, Patricia. (2004). *Las escuelas multigrado en el contexto educativo actual: desafíos y posibilidades*. Perú.
- Barriga, Silverio. (1979). El analisis institucional y la institucion del poder. *Comunicacion leida, en la tercera semana de PSICOLOGÍA*. BARCELONA: Universidad Autonoma de Barcelona.
- Barriga, Silverio. (2017, AGOSTO 15). *EL ANALISIS INSTITUCIONAL Y LA INSTITUCIÓN DEL PODER*. Retrieved from [https://ddd.uab.cat/pub/quapsi/quapsi\\_a1979v2-3/quapsi\\_a1979v2-3p19.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/quapsi/quapsi_a1979v2-3/quapsi_a1979v2-3p19.pdf)
- Bisquerra Alzina, R. (2009). *Metodología de la investigación cualitativa*. Madrid: LA MURALLA S.A.
- Bordieu, Pierre. (2008). *EL OFICIO DEL SOCIOLOGO*. MÉXICO: SIGLO XXI EDITORES.
- Borjas, Francisco. (2001). *PERFIL DEL GERENTE EDUCATIVO ANTE LAS INNOVACIONES TECNOLÓGICAS*. MARACAIBO VENEZUELA: URBE.
- Chilaca. (2016, 06 18). *PONENCIA CHILACA*. Retrieved from sep.gob.mx: <http://registromodeloeducativo.sep.gob.mx/Archivo;jsessionid=291f689127b203360312d69>
- Etzioni, Amitai. (1993). *Organizaciones modernas*. MÉXICO: UTHEA.
- Ezpeleta, Justa. (2007). Algunos desafios parta la gestion de las escuelas multigrado. *Revista Iberoamericana de educación No 15*.
- Fernández, Lidia. (1994). *INSTITUCIONES EDUCATIVAS: Dinámicas institucionales en situaciones criticas,*. Argentina: PAIDOS.
- Fernandez, Lidia. (1999). *EL ANALISIS INSTITUCIONAL EN LA ESCUELA. Un aporte a la formacion autogestionaria para el uso de los enfoques institucionales*. Buenos Aires, Argentina: PAIDOS.
- Goods, Peter. (1987). *La escuela por dentro. la etnografía en la investigación educativa*. BARCELONA: PAIDOS.
- google.com. (03 de agosto de 2019). *google*. Obtenido de diccionario: <https://www.google.com/search?q=Institucion&oq=Institucion&aqs=chrome..69i57j0l4j69i60.265917j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- Heargreaves, A. (2015). *La cultura escolar, una aproximacion a un concepto complejo*.
- INNE. (2016). *Panorama educativo*. México: INNE.

- Jimenez Lozano, L. (2003). La reestructuración de la escuela y las nuevas pautas de regulación del trabajo docente. *REVISTA MEXICANA DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA*, 603 - 630.
- Justa, Espeleta, Weiss, E., & Colaboradores. (2000). *Cambiar la escuela rural, Evaluación cualitativa del programa para abatir el rezago educativo*. MÉXICO: CINESTAV IPN.
- Kosik, Karel. (1985). *Dialectica de lo concreto*. México: GRIJALBO.
- Mardones, J., & Ursúa, N. (1982). *Filosofía de las ciencias humanas y sociales. Materiales para una fundamentación científica*. México: COYOACAN.
- Noguera R., C. A. (2016, 08 16). *Las Políticas para el Mejoramiento de la Calidad de la Educación: ¿Igualdad de*. Retrieved from file:///C:/Users/usuario/Downloads/7762-Texto%20del%20art%C3%ADculo-19071-1-10-20180223%20(1).pdf
- Nuño Mayer, Aurelio. (2016, 01 25). (<http://www.gob.mx>) *Secretaría de Educación Pública*. Retrieved from: [http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/5221/1/images/mensaje\\_secretario\\_educacion\\_publica\\_aurelio\\_nuno%20mayer\\_durante\\_presentacion\\_plan\\_escuela\\_centro.mp3](http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/5221/1/images/mensaje_secretario_educacion_publica_aurelio_nuno%20mayer_durante_presentacion_plan_escuela_centro.mp3)
- Nuño Mayer, Aurelio. (2016, 01 26). <http://www.gob.mx> *Secretaría de Educación Pública*. Retrieved from <http://www.gob.mx/sep/articulos/laescuelaalcentro19049>
- Profr. Juan . (2016, 04 09). R.E.01. (Cruz Hernández, Sergio. Registro de Entrevista)
- Profr. Juan. (2016, 04 23). R.E.02. (Cruz Hernández, Sergio. Registro de Entrevista)
- Cruz Hernández, Sergio. (2015, 10 06). Registro de Observación 01. Huejutla, Hidalgo., México.
- Cruz Hernández, Sergio. (2015, 10 15). Registro de Observación. 02. huejutla, Hidalgo, México.
- Cruz Hernández, Sergio. (2015, 11 14). Registro de Observación 03. Huejutla, Hidalgo, Mexico.
- Cruz Hernández, Sergio. (2015, 12 10). Registro de observacion 04. Huejutla, Hidalgo, México.
- Cruz Hernández, Sergio. (2016, 12 09). Registro de observacion 05. Huejutla, Hidalgo, México.
- Cruz Hernández, Sergio. (2016, 02 25). *Registro de observacion 06*. Huejutla, Hidalgo, Mexico.
- Cruz Hernández, Sergio. (2016, 04 13). Registro de Observacion 07. Huejutla, Hidalgo, México.
- Cruz Hernández, Sergio. (2016, 10 10). Registro de Observación 08. Huejutla, Hidalgo, México.
- Cruz Hernández, Sergio. (2016, 10 29). Registro de Observación 09. Huejutla, Hidalgo, México.
- Ramírez Velázquez, C. A. (2007). *SCIELO Vol. 21. No. 43*.

- Ricoeur Paul. (1999). *FREUD: Una interpretación de la cultura*. México: MEXICO SIGLO XXI.
- Rockwell, Elsie., & Garay Molina, C. (2014). Las escuela unitarias en México en perspectiva histórica, un reto aún vigente. *Revista Mexicana de historia de la educación Vol II, Num 3*, 1-24.
- Rodriguez, Gil. (1996). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA*. ESPAÑA: ALJIBE.
- Sacristán, Gimeno. (2008). *El valor del tiempo en educación*. Madrid España: MORATA.
- Schütz, Alfred. (1974). *El problema de la realidad social*. Buenos Aires: AMORRORTU.
- sdpnoticias.com*. (2019, 04 12). Retrieved from <http://www.sdpnoticias.com/columnas/2014/06/24/el-acuerdo-717-y-el- calendario-escolar-2014-2015>.
- SEP. (2011). *PLAN DE ESTUDIOS 2011. EDUCACION BÁSICA*. MEXICO: SEP.
- SEP. (2014). *Orientaciones para la asesoria y la tutoria a la escuela inclusiva e indígena*. MÉXICO: SEP.
- SEP. (2015). *Lineamientos para la organizacion y funcionamiento de las escuelas de tiempo completo*. Mexico: SEP.
- SEP. (2015). *Rasgos para la normalidad minima*. México.: SEP.
- SEP. (2016, 11 29). *www.gob.mx*. Retrieved from <https://www.gob.mx/sep/articulos/conoce-mas-sobre-las-escuelas-de-tiempo-completo>
- Taylor, S., & R., B. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investogación*. Barcelona: PAIDOS.
- Tenti Fanfani, Emilio. (2007). *La escuela vacía - deberes del estado y responsabilidades de la sociedad*.
- Tenti Fanfani, Emilio. (2008). Conferencia la escuela y la cuestion social. *Dialogos pedagogicos. Año VI. No. 11*.
- Thompson, John. (2002). *Ideología y cultura moderna. Teoria critica social en la era de la comunicaci3n de masas*. México: Casa Abierta al Tiempo.
- Torres Hernández, Alfonso. (2015, 06 24). *MILENIO*. Retrieved from APORTES PEDAGOGICOS: LA FUNCION DIRECTIVA ESCOLAR: <https://www.milenio.com/opinion/alfonso-torres-hernandez/apuntes-pedagogicos/la-funcion-directiva-escolar>
- Vargas, Tahira. (2013). *Las escuelas multigrado ¿Como funcionan?* UNESCO.

Zorrilla Fierro, Margarita, & Perez Martinez, G. (2016, 09 05). *REICE. Revista Iberoamericana sobre*. Retrieved from Los Directores Escolares frente al dilema de las reformas educativas en el caso de México:  
file:///C:/Users/usuario/Downloads/art%C3%ADculo\_redalyc\_55140409%20(1).pdf

# AGRADECIMIENTOS

Alma, por caminar juntos, sostener mi mano, impulsar y encontrar las palabras precisas de aliento, cuando el camino se torna complicado.

Mtro. Erasmo porque con su apoyo comenzamos a dar forma a este documento.

Mtros.: David, Silvia, Toño y Francisco por su dedicación empeño y apoyo en la MECPE.

Mtros.: Elizabeth, Lucila, Jesús y Mtro. Marco (Q.E.P.D.), por el seguimiento y orientaciones.

Mtro. Jorge porque además de tutor, continuamos fortaleciendo los lazos de amistad.

Mtro. Pedro, por su amistad, apoyo y guía en el quehacer profesional.

Gracias.