



SISTEMA DE EDUCACION PUBLICA DE HIDALGO  
INSTITUTO HIDALGUENSE DE EDUCACION  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL



U N I D A D H I D A L G O



MANIFESTACIONES DE LA CULTURA Y EL PODER  
EN EL CONSEJO TECNICO CONSULTIVO EN UNA  
ESCUELA PRIMARIA DE TULANCINGO, HIDALGO.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN EDUCACION  
P R E S E N T A  
FRANCISCA ELIA DELGADILLO SANTOS



PACHUCA, HGO.

JUNIO 1996

UNIDAD SEAD  
PACHUCA  
Clave 131

## AGRADECIMIENTOS

A mi familia por alentarme a seguir siempre adelante.

A la Maestra Rosa María Torres Hernández por la disposición y calidad humana con la que siempre me orientó, así como a Alma y Trini por permitirme compartir con ellas esta experiencia.

A mis compañeros profesores de la escuela primaria por su apoyo y participación.

A los Maestros Saul Millán V., María Bertely Busquets, Patricia Medina Melgarejo y Adelina Castañeda por sus finas atenciones y valiosos comentarios para ésta tesis.

Al Instituto Hidalguense de Educación por haberme apoyado con la beca-comisión, a la Unidad UPN 131 y a los Asesores de la Maestría por esta oportunidad.

A mis amados hijos  
Gabriel e Idháf.

Va por tí...

## CLAVES PARA LA LECTURA DE ESTE TRABAJO

( . . . ) Indican un corte en el párrafo.

⋮ : pausas en la conversación.

( ) En las entrevistas y observaciones indican aclaraciones sobre lo que están diciendo y cómo lo dicen.

[ ] Encierran mis aclaraciones y puntos de vista.

“ ” Son expresiones tomadas del discurso de los profesores tal como las dicen .

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	5
I. DESCRIPCIÓN DEL LUGAR	
I.1. El lugar donde está mí escuela	12
I.2. Cuando hagan mí escuela	24
II. CULTURA DE LA COLONIA VS. CULTURA DE LA ESCUELA	
II.1. Reprobarlos o perjudicarlos	43
II.2. Aquí en la escuela	58
II.3. Traté de ganármelo	70
III. EL PODER	
III.1. Sabe que yo sé	77
III.2. Ser director	88
III.3. No propiamente poder pero sí cierta influencia	97
IV. EL CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO	
IV.1. Hacemos buen equipo	110
IV.2. El Consejo Técnico	120
IV.3. Todos soltamos lo que nos está afectando.	128
CONSIDERACIONES FINALES	
ANEXOS	148
METODOLOGÍA	149
1. Recogida de datos	
2. Análisis de la información e intentos de escritura	
DOCUMENTOS	163
BIBLIOGRAFÍA	177

## INTRODUCCIÓN

En este intento por comprender cómo es el poder en la escuela primaria Francisco Villa ubicada en la colonia Guanajuato en la ciudad de Tulancingo, Hgo. y cómo éste se manifiesta en el Consejo Técnico Consultivo he tomado en cuenta el lugar, algunas características de su cultura, el poder en la escuela y finalmente el Consejo Técnico como una posible manera de dar cuenta de cómo son ahí las relaciones entre el personal docente, se considera a los profesores como sujetos que tienen que acatar la norma pero que de alguna manera las interacciones entre ellos los ha llevado a entenderlas y han tratado de valorarla y recrearla de acuerdo a las características de la escuela y como una manera de no sentir el rigor del poder verticalista que la mayoría de las veces acompaña a las disposiciones oficiales.

Cuando llega un documento o la orden para realizar cierta actividad como por ejemplo “promover a los alumnos” según los criterios que las autoridades educativas en el Estado de Hidalgo dictan, se reúnen todos los profesores, comentan las disposiciones, le buscan el lado positivo y negativo y ven las posibles consecuencias de su aplicación en la escuela; finalmente deciden considerar ciertas características administrativas y el parcial acatamiento cuando juzgan que la total aplicación de la disposición lejos de mejorar perjudicaría el aprovechamiento de los alumnos.

Algo que de entrada llamó mi atención fue que entre el director y la maestra que fundó la escuela había una especie de coordinación entre lo que el director planeaba hacer y las opiniones y sugerencias que la maestra le daba. Esto habla de cierta influencia que ella ejerce en las decisiones que ahí se toman en vista de que los profesores también la consultan para la mayoría de las actividades que realizan. Es una influencia sutil en donde parece que ella sólo da sus puntos de vista y los demás eligen qué hacer pero mantienen casi siempre las ideas de la maestra, por su parte ella no impone sus opiniones se limita a dar sugerencias en las cuales toma en cuenta las características del lugar.

Traté de que mis preconiciones respecto al poder no guiaran mi trabajo y me impidieran ver las cosas de modo diferente. Fue en las charlas con los maestros y posteriormente en las entrevistas y observaciones donde me dí cuenta que los acontecimientos tenían para ellos significados distintos a los que yo les daba, de ahí que en este trabajo he pretendido a buscar los “significados particulares”<sup>1</sup> que tienen los acontecimientos para los maestros que participan en ellos, para eso es necesario tratar de ponerse en el lugar de los otros e intentar ver las cosas como ellos las ven, hallarle “interpretaciones a las interpretaciones”<sup>2</sup> que dan a sus acciones como por ejemplo cortarles el pelo a los alumnos en contra de su voluntad para hacer que asimilen la norma de cómo la escuela los requiere, es decir “no pueden estar en ella

---

<sup>1</sup> Ericson, Frederick: (1989) “Métodos cualitativos de investigación sobre la enseñanza” en Wittrock, Merlin C. (Comp.) La investigación en la enseñanza II. Barcelona: Paidós.

<sup>2</sup> Augé Marc: (1993) Los <<no lugares>> espacios del anonimato. Barcelona: Gedisa.

como en la calle". Lo que de entrada fue para mí una acción arbitraria adquirió una interpretación distinta al escuchar las interpretaciones que los profesores deban a dichas acciones.

Al iniciar el proceso de investigación quería dar cuenta de cómo era de manera general el poder en esa escuela, sin embargo conforme fui avanzando me quedó claro que no podían ser tan abarcativas mis expectativas porque se trataba de un trabajo modesto en donde yo como involucrada debía medir mis posibilidades y límites. Fue necesario hacer una delimitación respecto a qué era en realidad de lo que podía dar cuenta, tomando como base el material empírico recabado, a esto también contribuyó la lectura de algunos textos y la orientación de la profesora que me asesoró. Puede decirse que el poder compartido que ahí se da y el estilo de liderazgo antagónico que el director ejerce hacen que las reuniones de Consejo Técnico Consultivo sea el espacio donde formalmente dialogan y analizan todo lo concerniente al plantel educativo porque el director los reúne para informarlos y tomar decisiones de forma conjunta.

Tanto las observaciones como las entrevistas me permiten ver que los profesores tienen interés por los problemas que presentan sus alumnos para aprender. Buscan las posibles soluciones comentando entre ellos y poniendo en práctica algunas sugerencias, sin embargo por más que dan alternativas para mejorar el aprovechamiento escolar de los niños, la mayoría sigue sin recibir apoyo de sus padres en sus actividades, ya sea porque trabajan todo el día fuera de sus casas y llegan cansados, sin ánimo para revisar las tareas



o porque no saben leer y escribir o quizá porque el alumno trabaja por las tardes y no tiene tiempo de estudiar.

En las reuniones de Consejo Técnico se comentan los obstáculos que los profesores encuentran en su práctica, pero por más alternativas que dan poco es lo que se logra porque mejorar su nivel de vida no depende solamente de la injerencia que la escuela tenga en la sociedad, sino de cada uno de los sujetos que en ella interactúan y del contexto en el que se desenvuelven los acontecimientos que llevan a los alumnos, maestros y padres de familia a actuar como lo hacen, en la idea de que “la realidad es una construcción social”<sup>3</sup> en la que se involucra nuestra manera de ser.

En un primer capítulo describo cómo es el lugar donde está la escuela y las personas que ahí habitan, así como las condiciones que favorecieron la creación de la escuela, quiénes fueron los primeros maestros y las actividades que se han emprendido para hacer que la escuela cubra poco a poco algunas de sus necesidades como lo son, entre otras, el bardeado del terreno escolar y colocar tela de alambre en la parte alta para evitar que las bandas de jóvenes entren a robarla. Consideré importante dar cuenta del lugar como una manera de insertar el trabajo en esa trama de significados que ahí se arman, además de la ubicación de la escuela y nombre de las calles, digo cómo es y cómo se expresa la gente que ahí habita, por eso describo lo que dicen los jóvenes cuando juegan en la cancha y los letreros que hay en las paredes, trato de decir cómo es el lugar, pero no solo el

---

<sup>3</sup> Berger, P. y Luckman, T.: (1968) La construcción social de la realidad. Buenos Aires: Amorrortu.

espacio físico, si no aquello que tiene sentido para ellos porque le da significado a su existencia y le dice a otros cómo son ellos, en otras palabras intento dar cuenta del “lugar antropológico”<sup>4</sup>. Este capítulo consta de tres subtítulos derivados de la manera como los profesores expresan sus ideas en las entrevistas, dicho criterio se siguió para todos los capítulos.

Ligado al capítulo uno está el relacionado a la cultura de la escuela y cultura de la comunidad en donde los profesores dicen cómo es que los papás de sus alumnos muestran poco interés por su aprovechamiento pero quieren que se les promueva, casi nunca van a la escuela a preguntar por ellos, tratan de ser informados por los profesores cuando de casualidad los encuentran en la calle o en el mercado, a los profesores les parece que ahí no es propio informarlos y les dicen que vayan a la escuela porque es el único lugar donde pueden decirles cómo es el aprovechamiento de los niños. En este capítulo trato de decir cómo es la cultura de la colonia y cómo son tomadas esas manifestaciones culturales en la escuela.

El capítulo III lo dedico a exponer cómo la cultura que la escuela quiere inculcar a los alumnos tiene relación con el tipo de poder que ahí se vive y cómo ese poder está marcado por la historia de la escuela en donde, desde su origen, se dio un estilo de gestión que lleva al actual director a compartir el poder con la maestra que fundó la escuela y cómo esto ha favorecido las relaciones entre los maestros, quienes organizan convivios para festejar entre otras cosas sus cumpleaños. Al tomar decisiones, el

---

<sup>4</sup> Augé, Marc. (1993), op. cit.

director trata de favorecer la buena marcha de la escuela, no impone su criterio, no coacciona las acciones de los otros, considera que su papel es difícil porque debe escuchar a todos y tratar de que se elija lo mejor para la escuela; a pesar de que algunos profesores consideran que debería ser más enérgico y no consultarlos para todo lo que tienen que hacer.

Un poder así repercute directamente en las juntas de Consejo Técnico, para cuyo tratamiento he destinado el capítulo IV, a dicho espacio lo han trabajado mediante reuniones siempre que es necesario tratar un asunto relacionado con la escuela o que el director juzgue conveniente reunirlos para analizar algún problema que tenga cierto profesor en relación con su práctica. Entre los asuntos que tratan están las evaluaciones y criterios para promover a los alumnos, festivales, obras materiales para la escuela, conducta de los alumno, etc.

Hay un apartado de comentarios y finalmente en los anexos incluyo una descripción de la metodología empleada en el proceso de investigación, es decir, menciono, cómo hice la recogida de datos, cómo los profesores me permitieron que participara en las sesiones de Consejo Técnico Consultivo (acceso al campo), describo la delimitación del objeto de estudio porque inicialmente pretendía dar cuenta de cómo se manifestaba el poder en la escuela, de manera general; participaba en las sesiones de Consejo Técnico y al mismo tiempo trataba de hacer observación participante. Utilicé la entrevista para conocer las interpretaciones de los profesores respecto al poder, originalmente había pensado realizar sólo cinco entrevistas y en el

transcurso de la investigación fue necesario entrevistar a los doce profesores. También hice notas de campo, análisis de documentos y encuestas. En este anexo describo qué procedimientos seguí en el análisis de la información para llegar a escribir los primeros textos. Cabe mencionar que los nombres de los profesores, escuela, colonia, etc., que aparecen en el presente trabajo no son los que en realidad poseen.

Incluyo otros anexos que ayudan a dar una mejor idea respecto a lo dicho en los capítulos.

## I. DESCRIPCIÓN DEL LUGAR

### I.1 El lugar donde está mi escuela

La ciudad de Tulancingo es la más grande e importante después de Pachuca, capital del Estado de Hidalgo. Se comunica con la ciudad de México por medio de la carretera México-Tuxpan-Tampico, la carretera México-Pachuca-Tulancingo y por ferrocarril. En 1990 contaba con 91,831 habitantes, 43,642 hombres y 48,183 mujeres; una población económicamente activa de aproximadamente 29,854 personas, ocupadas principalmente en actividades de agricultura, ganadería e industria manufacturera; se estimó una cantidad de 10,300 personas dedicadas a actividades no especificadas <sup>1</sup>. Tulancingo ha tenido importancia histórica a nivel regional por ser Sede Episcopal, abarca una amplia región, incluyendo a Pachuca.

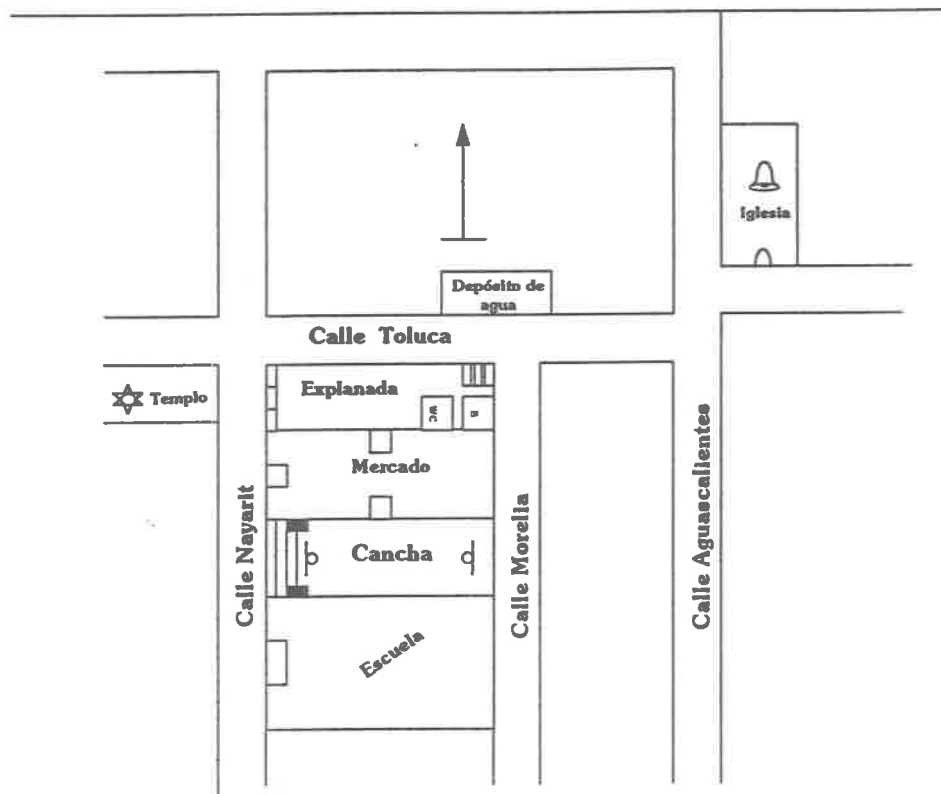
Tulancingo tiene algunas partes altas en las que están establecidas las colonias Vista Linda, Loma Alta y la tercera sección de la colonia Guanajuato, los vecinos dicen que hace algunos años en esos cerros había solamente nopales y magueyes, en poco tiempo se ha poblado . Desde la parte alta de la colonia Guanajuato a la que haremos referencia, puede apreciarse casi toda la ciudad e incluso la mayor parte de sus alrededores

---

<sup>1</sup> Cfr. Gobierno del Estado de Hidalgo. H. Ayuntamiento Municipal de Tulancingo de Bravo, Hidalgo. Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología Actualización del Plan de Desarrollo Urbano de Tulancingo. Diciembre de 1990.

como lo son el pueblo de Cuahutepec, los Romeros, Huapalcalco y otros; se ve también el entronque de la carretera México-Tuxpan-Tampico con la Pachuca-Tulancingo y la estación terrena de telecomunicaciones o la "rastreadora" como se le dice aquí en Tulancingo. En esta tercera sección de la colonia hay un terreno que abarca una manzana completa, está cercado con alambre de puas y postes de concreto, en él hay dos construcciones deshabitadas que parecen casas destinadas a bodegas o algo semejante, pocas veces se encuentran por ahí personas, camionetas o coches. En sus límites con la calle Toluca (ver croquis), se localiza un depósito de agua potable y cerca de él un zaguán que permanece cerrado con candado. Todas estas construcciones están pintadas de blanco con una franja roja. En dicho terreno se localiza la antena de una de las estaciones de radio que hay en Tulancingo, está pintada de color blanco y rojo, en la parte más alta tiene un foco de color rojo que permanece encendido todas las noches. En ese lugar hay árboles de fresno y eucalipto, poco pasto y plantas propias de los terrenos baldíos.

# CROQUIS No. 1



A un lado de la calle Toluca, está la explanada del mercado "Solidaridad"; la entrada a la explanada es por la calle Morelia mediante una escalera, por la calle Nayarit en donde explanada y calle están al mismo nivel, han puesto una cadena para separarla de la calle y evitar que entren los carros; también se puede tener acceso a través del mercado ya que una de sus puertas permite salir a la explanada; por la calle Toluca no hay entrada, además de ser alto para poder bajar está cercado con tela de alambre sostenida con tubos de fierro.

Atrás de la explanada, en sus límites con la calle Morelia pero unidos al mercado, hay dos locales, en uno se deposita la basura del mercado y de las casas vecinas; en el otro local están los sanitarios, hay para hombres y para mujeres, un señor los mantiene limpios y cobra a quien desee usarlos, dicho señor tiene afuera de los sanitarios un puesto de dulces. Ambas construcciones están hechas de block con techo de concreto y pintadas de color blanco. En este lugar es normal encontrar jóvenes jugando fútbol que gritan y dicen albures, así como a niños jugando canicas y perros callejeros que dan la impresión de vivir ahí.

El mercado "Solidaridad" está construido de block y pintado de color blanco con techo de lámina de asbesto. La mayoría de los locales están vacíos y sucios por el polvo; en los puestos se encuentra poca fruta y verdura, sólo dos pollerías, tres carnicerías y una cremería están surtidas, algunos puestos dan servicio nada más el día miércoles. El mercado tiene tres puertas, una da a la explanada, otra a la calle Nayarit y la tercera a la



cancha de basquetbol. Por la entrada de la calle Nayarit venden jugos, licuados, tortas, paletas, etc. A la izquierda de la puerta hay una panadería y un expendio de huevo; a la derecha dos locales, ahí la gente va por las mañanas a comprar Leche Industrializada CONASUPO, S.A. (LICONSA), en ese lugar también pueden adquirir jabón, detergente, café, azúcar, harina, etc., sólo por la mañana mientras despachan la leche, durante el resto del día ambos locales permanecen cerrados.

Unida al mercado hay una cancha de basquetbol, a la que se puede tener acceso a través de una de las puertas del mercado, por la calle Morelia y por la Nayarit; por esta última mediante tres banquetas de aproximadamente seis metros de largo y dos de ancho, mismas que a su vez forman escalones (ver croquis). Los tableros de la cancha, ubicados uno frente a la calle Morelia y el otro por Nayarit, son de tubo cuadrangular pintados de amarillo, los aros están sostenidos por una placa de lámina con forma cuadrada y de color café; el piso es de concreto. Junto a la cancha está la barda de la escuela "Francisco Villa". Se encuentran ahí dos jardineras una unida al mercado y la otra a la barda, están construidas de tabique, no tienen plantas ni pasto sólo vidrios y basura. En ocasiones hay jóvenes jugando con una baraja sobre la jardinera que está pegada a la barda de la escuela, ríen a carcajadas y dicen en tono alto palabras como "pendejo te equivocaste", "órale, juega bien" [esto sucede cuando alguno de ellos se equivoca en las cartas y sus compañeros se burlan de él]. Casi todas las tardes se reúnen varios muchachos a jugar basquetbol en un tablero (echarse una cascarita), mientras juegan dicen albuces o palabras obscenas

en voz alta, prácticamente se recuerdan unos a otros a la mujer que les dio la vida (se la mientan), entre su vocabulario más usual está “Míralo pendejo, tírale o qué se te cayó el brazier”, “Hijo de tu pinche, qué no tragaste”, “Sirves para pura mierda”, “Tírale pendejo”, “Atínale, no seas güey”, los niños, jóvenes y adultos que los ven jugar también les gritan, los jugadores parecen no hacerles caso.

La barda de la escuela es de block y no tiene aplanados, arriba de la barda hay tela de alambre sostenida por tubos de fierro para que las bandas de jóvenes no la puedan saltar y entren a la escuela. La mitad de la barda está pintada de color café claro; en la parte sin pintar se encuentran escritas con pintura roja, ciertas leyendas como “Solitario”, “Nalgón”, “Alma grande”, “Miki”, “Puercos” y una figura de corazón medio borrado. La entrada a la escuela está sobre la calle Nayarit; no tiene banqueteta, solamente las guamiciones que hace poco tiempo hicieron, por tal motivo se encuentran afuera montones de arena, graba, piedra y basura.

Frente a la explanada del mercado, está un templo lujoso, afuera, a una altura considerable, tiene escrito con letras de color dorado “LA LUZ DEL MUNDO”, las paredes son de color blanco con franjas doradas; por lo regular en las tardes entran mujeres con falda hasta la espinilla y hombres con saco y corbata, casi todos llevan un libro en las manos y los cánticos se escuchan bastante fuerte. La mayoría de las veces los cánticos de la gente que está en el templo se unen a los gritos y palabras obscenas de quienes a escasos metros juegan y gritan en la cancha. Hay adentro del templo dos

filas de bancas de madera que se alcanzan a ver por abajo de las cortinas de tela que cubren la entrada. La puerta es alta y de color dorado; a ambos lados de ella hay un pequeño jardín, cercada por una reja de color dorado de aproximadamente un metro de alto; el jardín contiene rosales, truenos y un árbol de araucaria. En lga parte alta del templo hay una estrella de color dorado, parece de tubular y tiene seis picos.

Enfrente del mercado hay una papelería chica cuyo aparador contiene algunos muñecos de diferentes materiales así como otro tipo de juguetes. Este establecimiento carece de nombre al igual que la miscelánea con la que está unido de lado izquierdo. La mayoría de las tiendas que se localizan en esta colonia no tienen nombre y sólo pueden distinguirse de cualquier otra casa por la propaganda de refrescos, cigarros, dulces etc. que hay pegadas en la pared, también existen letreros como "PAN" para indicar que ahí en esa casa se vende tal producto. Las tiendas son pequeños locales que se adaptan para vender, en ellos podemos encontrar desde frutas, verduras, refrescos, cervezas, pan, hasta pollo.

Después de la miscelánea está la clínica dental "Solidaridad", es chica, como un consultorio, en su techo hay arena, graba, tabique y manguera, por lo regular permanece cerrada. Junto a la clínica está una casa de block, construcción improvisada que no tiene aplanados y su techo es de lámina de asbesto y de cartón, dicha construcción está detenida de la pared de la clínica, tiene un zaguán alto de fierro pintado de color amarillo y sostenido por muros de concreto.

Frente a la cancha de basquetbol hay un terreno de aproximadamente ocho metros de ancho, sólo cuenta con las paredes de una casa, son de block y parecen tener cierto tiempo de construidas, se ven sucias, llenas de polvo y rayadas con letreros como “Se prohíbe tirar basura”, “Pastelería los colectivos N\$1.00” y “W.C. exclusivo colectivas”. Este terreno limita con otro baldío cercado con tela de alambre, contiene arena y grava amontonada.

Enfrente de la escuela “ Francisco Villa” está el “Expendio de Pan Oriental”, local muy pequeño y en seguida la “Super pollería el Gallito”; un taller de balconería que no tiene nombre, con puerta de tablas que no están unidas hay espacio entre tabla y tabla de tal manera que aún cerrado se ve para adentro; dichos locales pertenecen a la misma casa. Después hay un terreno baldío y justo enfrente del zaguán de la escuela está la “Tortillería Ariana”, en su techo hay fierros viejos, láminas y un tanque estacionario de gas. Las construcciones que siguen hasta la esquina son casas de block con techo de loza, están pintadas de color café claro.

La calle Nayarit tiene asfalto, pero hasta hace unos tres años estaba sin arreglar, por ella transitan colectivos de la ruta Irapuato-centro, son coches blancos con franjas y copete amarillo, microbuses blancos con franjas amarilla, roja y café; microbuses blancos con franjas verdes, estos últimos bajan al centro y continúan a la central de autobuses; tienen rutas diferentes para ir al centro.

En la explanada del mercado y en la cancha de basquetbol se instala un tianguis los días miércoles, invade parte de la calle Nayarit. Se puede encontrar ropa usada, ropa nueva, cazuelas de barro y una variedad de frutas y verduras que las personas de los pueblos cercanos traen a vender. La mayoría de los vecinos de la colonia Guanajuato hacen sus compras ahí.

La calle que está atrás del mercado y de la escuela es la Morelia, tiene poco tiempo con la primera capa de asfalto, recientemente se construyeron las guarniciones y no hay banquetas, en su lugar aparece arena, basura y piedras.

Existen varios terrenos baldíos y construcciones rústicas que consisten en cuartos de block, algunos sin unir con mezcla, sólo están apilados semejando una pared. Otros cuartos son de tabla sin labrar (costera); los huecos que hay entre una tabla y otra están cubiertos con cartón para que no entre el aire y evitar las miradas indiscretas. Los techos son de lámina de asbesto, de cartón o de ambas a la vez, parece que no toda está sostenida por clavos pues sobre la lámina hay block, piedras, palos y/o tambores viejos de colchón.

En cada lote hay un cuarto para sanitario, construidos de tabla y techados de lámina de cartón. Las puertas de las casas y de los sanitarios son de tabla y en algunos casos los sanitarios sólo tienen una cortina de tela. No hay barda que limite a un lote de otro o de estos con la calle, solamente los separan unas garrochas y/o troncos sostenidos por alambres y tambores de

colchón. Destaca entre todo el desperdicio de cartón, fierro y tablas, la antena de televisión y la música a todo volumen de “Los Temerarios, Bronco, Los Tigres del Norte”, y de algunas bandas. Como no hay bardas, desde la calle se ve la ropa en el tendedero, ropa gastada por el uso, de colores contrastantes, algunas prendas son de marcas extranjeras. También hay casas construidas de block con techo de loza pero la mayoría de las fachadas no tienen aplanados, están pintadas de color café claro (Pintura que dio la Presidencia Municipal para las fachadas de las casas en las colonias populares), sobre las casas hay fierros viejos, graba, arena, juguetes y ropa tendida; en estas tienen plantas de diferentes clases así como algunos árboles de durazno. Los patios son de tierra, lucen limpios y contienen uno o dos tambos en donde guardan agua para el uso doméstico, sobre algunos blocks descansa el lavadero; ahí se pueden encontrar aves enjauladas, gallinas, gatos y perros. Esta sección de la colonia Guanajuato tiene poco tiempo con algunos servicios públicos para lo que ha sido necesario que la gente se reúna y elaboren escritos que posteriormente el delegado lleva ante las autoridades municipales.

Los representantes de los colonos informaron a el diario “ El sol de Tulancingo” que en los últimos tres años la colonia se ha transformado por el esfuerzo que los vecinos han hecho para participar en obras de pavimentación de calles y de otros servicios de bienestar social. Las personas de esta colonia han tenido que aportar más de N\$200.00 para poder verla en mejores condiciones, pero aún falta mucho por hacer. La delegada de la primera sección de la colonia Guanajuato mencionó:

- (...) que la transformación física de la colonia le quitó el rasgo de una colonia popular olvidada y de un barrio en donde todos podían esperar lo peor, pues los terrenos baldíos, la oscuridad y la falta de pavimento, favorecía la comisión de hechos delictivos.<sup>2</sup>

Aún quedan varias cosas por hacer, pero el sector ha superado el un poco las carencias de tiempo atrás pues no tenían ninguna calle con concreto, todavía se encuentran varios terrenos baldíos en los que la gente tira bolsas con basura y muchas veces el carro recolector no pasa, etc.

En esta sección de la colonia Guanajuato podemos encontrar hombres que trabajan como albañiles, plomeros, choferes, obreros, balconeros, mecánicos, carpinteros, comerciantes; mujeres que son sirvientas, costureras, lavanderas y “Cuando levantamos el censo [al iniciar la escuela] nos encontramos con mamás prostitutas, a sus hijos no los atienden como debe ser, están tomando mismo en su casa, con sus ¿Cómo les podríamos decir?”<sup>3</sup> o dicen que trabajan por la noche en algún restaurant pero “hacen de las dos vidas”.

Afirma una profesora que varios padres son irresponsables, les da por emborracharse y abandonan a sus hijos, discuten con la mamá y la golpean; hay casos de papás que amenazan a su mujer con alguna arma, aún cuando sus hijos los ven, como el de la señora cuyo marido siempre le pegaba, una

---

<sup>2</sup> El sol de Tulancingo, 1 de agosto de 1994, p. 1

<sup>3</sup> Entrevista 4, p. 78 realizada el 20-05-94, en una aula de la Esc. Francisco Villa

vez al verlo borracho se fue y el señor al no encontrarla “(...) dijo, bueno pues ahora me desquitaré contigo y que agarra, con el puño cerrado le pegó [a la niña] y casi lo pierde [el ojo], la tuvieron que llevar al hospital, ahí en el periódico decía y ya mero perdía el ojo (...)”<sup>4</sup>; el padre después de golpearlos se fue abandonándolos a su suerte. También hay mamás que se emborrachan y dejan a los niños mayores la responsabilidad de cuidar a los más chicos, la mayoría de las familias tienen por lo menos cuatro hijos, “(...) todavía la señora anda cargando al chiquito y ya volvió a encargar otro bebé ¡Hijo, pues cómo!, les deja la responsabilidad a los niños.”<sup>5</sup>

Los padres se dirigen a sus hijos a través de gritos y palabras como “órale hijo de tu chingada madre”, “escuínclen pendejo, te estoy hablando”, “si no te apuras te voy a madrear”. Y los alimentos principalmente de frijoles, tortilla, sopa, huevos, verduras, café y té.

Hasta hace nueve años la escuela “Francisco Villa” no existía, varios niños eran ya grandes y por diferentes motivos no habían cursado el primer grado de educación primaria; actualmente en dicha escuela hay dos turnos. En el turno matutino (que es al que se hace referencia) trabajan 12 profesores cuyos nombres son: Toña, Ricardo, Ana, Joel, Juvenal, Juana, Imelda, Laura, Yuriana, Graciela, María y Gabino.

<sup>4</sup> Entrevista 1, p. 15 realizada el 23-01-94, en mi domicilio

<sup>5</sup> Observación 1, p. 14 realizada el 16-12-94, en una aula de la escuela Francisco Villa.



UNIDAD SEAD  
PACHUCA  
Clave: 131



## 1.2 Cuando hagan mi escuela

Toña es una maestra de educación primaria, gordita , estatura mediana, tes morena pelo negro ligeramente rizado siempre cortito, ojos negros muy expresivos, sonriente y amable con los que la rodean. Cuenta con treinta y seis años de edad y rara vez se le nota enojada; trabajaba en una comunidad rural a aproximadamente 25 km. de la ciudad de Tulancingo, en una escuela bidocente, con la maestra Juana <sup>6</sup>, comenta que a los compañeros que le preguntaban cuándo se vendría a Tulancingo “(...) yo decía cuando hagan mi escuela, pero pues nunca me imaginé que aquí en mi colonia, bueno, cerca de mi colonia se fuera a construir, si.” <sup>7</sup> En septiembre de 1986 la supervisora la mandó traer con la maestra Juana porque había pedido cambio a una escuela más cercana a la ciudad de Tulancingo; se despidió de sus alumnos y llegó a ver a la supervisora, la maestra Doraluz, quien le dijo que si quería cambio de escuela tendría que trabajar “muy duro” porque había la necesidad de fundar una en la colonia Guanajuato. Toña aceptó pero preguntó cómo hacerle porque no sabía, la supervisora le dijo que pondrían spots en la radio y harían propaganda en las calles de la colonia con un carro de sonido para que los alumnos que no estuvieran inscritos en ninguna escuela, fueran a la escuela Alvaro Obregón a inscribirse, para formar una nueva. El Delegado consiguió el carro de sonido que no les cobró nada, también los spots fueron gratis.

---

<sup>6</sup> Juana es una maestra de edad avanzada que actualmente está también en la escuela de estudio. Menciona que hizo sus estudios en la escuela de Capacitación del Magisterio en la ciudad de Pachuca, pero no tiene documentos que avalen su preparación. Tiene problemas de salud.

<sup>7</sup> Entrevista 1, p. 14

La Secretaría de Educación Pública comisionó al profesor Rubén Barragán Luna para que hiciera los trámites correspondientes a la nueva escuela.

- Según se pudo conocer, el nuevo plantel funcionará en instalaciones que están siendo acondicionadas, provisionalmente, con mobiliario escolar que proporciona el Consejo de Administración Municipal, a fin de que se imparta la educación en las mejores condiciones posibles.

Por lo que se refiere al profesorado, la Secretaría de Educación Pública, está proporcionando la plantilla con personal suficiente y capacitado para atender la demanda de educación.<sup>8</sup>

Ese día viernes, ella y María Luisa,<sup>9</sup> se fueron a la escuela Alvaro Obregón a esperar a los padres que supuestamente irían a inscribir a sus hijos “Si, si, entonces nos sentamos (risa de ambas) y nadie llegó, nadie lleo.”<sup>10</sup> Por la tarde la supervisora las mandó traer para ver cuántos alumnos habían inscrito y como resultó que a nadie, les dijo que tendrían que regresar a la escuela de donde habían salido. A Toña no le gustó esta idea porque “¿Cómo se iba a regresar?” se había despedido de sus alumnos, quienes la creían en una escuela más bonita que la suya. “¡No! dije, ahí nos vemos, ya que me salgo y lo primero que hice fue venir a, a las casas tú, de casa en casa a ver qué niños no iban a la escuela”.<sup>11</sup> Cuando

---

<sup>8</sup> El Sol de Tulancingo, 13 de septiembre de 1986, p. 1

<sup>9</sup> Actualmente María Luisa trabaja en otra escuela de la misma zona.

<sup>10</sup> Entrevista 1, p. 3-4

<sup>11</sup> Entrevista 1, p. 4-5

llegó la noche llevaba inscritos a 35 alumnos, estaba llovisnando y se había perdido de la antena de la estación de radio que está en la parte más alta de la colonia que le servía para orientarse, pidió a una señora que la acompañara a la antena para que pudiera saber más o menos por dónde andaba. Al otro día (sábado) continuó tocando puertas y logró reunir a 60 alumnos para primer grado y 48 de segundo a sexto.

Inicialmente eran Toña y María Luisa las destinadas a formar la nueva escuela, pero ésta última estaba embarazada y tenía problemas de salud, por eso trabajó aproximadamente 15 días y fue incapacitada. Ella era la directora y al irse la supervisora comisionó a Toña como responsable de la escuela. La supervisora había llamado también a Joel<sup>12</sup>, quién estaba en otra comunidad rural, le dijo que si quería cambio “tenía que echarle muchas ganas” porque la nueva escuela requería de trabajo; tuvieron que ir a tocar puertas nuevamente, sólo que esta vez, el trabajo lo hicieron entre Toña y Joel, no era para reunir alumnos sino para hacer el censo que les pedían “(...) o sea, ya conocía yo a Toña, pero ahí iniciamos los dos, esta escuela la iniciamos los dos en la [escuela] Alvaro Obregón, prestándonos unos, unas aulas.”<sup>13</sup> Daban clases por la tarde en la escuela mencionada, Toña a los niños de primer grado y Joel a los que cursaban de segundo a sexto, el profesor que cubría la plaza de María Luisa no asistía a trabajar, la supervisora se lo llevaba para que la acompañara y

---

<sup>12</sup> Joel es bonachón, amigable, muy comunicativo, bromista y los demás maestros lo consideran “un poco flojo” para trabajar en su grupo.

<sup>13</sup> Entrevista 4, p. 75-76

ayudara en sus visitas a las escuelas. La supervisora condicionó los cambios de escuela de estos profesores poniéndoles como requisito que fundaran la escuela, de no ser así no tendrían cambio y como ellos querían estar en Tulancingo tuvieron que aceptar las condiciones que les impuso.

Trabajar como maestra y directora de la nueva escuela requería de casi todo el tiempo de Toña, por las mañanas debía hacer trámites relacionados con la institución como solicitar material, llenar documentación, ver a las autoridades municipales para la legalización del terreno, etc., por la tarde dar clases a los alumnos y cuando salían, pasar a revisar la construcción de la escuela, a esto la acompañaban varios de sus alumnos que vivían por ahí, iban con ella a ver lo que posteriormente sería su escuela, después cada uno se iba a su casa.

Los trabajadores se apuraban a construirla, pero por lo mismo no quedó bien, cuando entregaron la obra ya terminada, Toña no la quería recibir porque estaba mal hecha, pero la supervisora le indicó que debía aceptarla porque no tenían donde meter a los niños, pues trabajaban en un espacio que correspondía a otra escuela.

- (...) o sea, de entrada se veía la cuarteadota y digo ¡No! pues esta construcción no sirve y también los techos, una coladera siempre que llovía, este pues había, no sabíamos para dónde recorreremos. Pero sí, ya estaban los seis salones cuando nos pasamos.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Entrevista 1, p. 12

Aunque estaban mal contruidos los salones se tuvieron que aceptar por necesidad. La escuela se hizo con recursos que donó la Secretaría de Educación Pública y la Presidencia Municipal, quién además buscó y pagó a los albañiles que trabajaron en dicha obra.

Estuvieron un curso completo en la escuela primaria Alvaro Obregón (1986-1987), el siguiente ya lo iniciaron en la nueva escuela, eran seis salones y tres maestros (Toña, Joel y María Luisa). Estaba rodeada de terrenos baldíos y había montones de tierra como resultado de la misma construcción. Ahí estuvieron “aguantando” a los alumnos. Había niños, suficientes para los seis maestros pero solamente estaban tres; esto ocurrió de septiembre a octubre, posteriormente llegaron los demás conforme les autorizaron cambio de centro de trabajo a algunos maestros, el personal docente de la escuela Francisco Villa quedó integrado por los tres que estaban más Genaro, Elmer, Gabina, Mauricio y el maestro Ricardo, actual director de la escuela,<sup>15</sup> fue cuando Toña dejó de ser la directora comisionada.

La escuela tuvo tal demanda que en un año ya eran siete maestros más el director quien también atendía un grupo; además contaban con instalaciones propias; como los salones eran insuficientes los vecinos prestaron dos casas que estaban en construcción, las cuales no tenían puertas ni ventanas, por eso los niños y maestros que trabajaron ahí sufrieron las inclemencias del tiempo. Posteriormente, por falta de aulas se

---

<sup>15</sup> El Profesor Ricardo es una persona activa, preocupada por la escuela, se le puede encontrar en la dirección, en los salones atendiendo al grupo que esté sin maestro y/o platicando con los padres que por algún motivo van a la escuela. Es amable y habla “de usted” a todos los profesores de la escuela.

atendieron dos grupos en la tarde, dando origen al turno vespertino (la información que aquí se emplea corresponde solamente al turno matutino). Para que los maestros no tuvieran que asistir por la tarde, se improvisaron dos aulas con block, techadas con lámina de cartón y piso de tierra (eso de dos aulas en realidad es un decir, era una un poco amplia); orientado hacia la calle Nayarit estaba el pizarrón de un grupo y en sentido opuesto el del otro grupo. Para que un maestro pudiera explicar la clase, el otro tenía que quedarse callado o por lo menos hablar en voz baja; dicho salón no tenía puertas ni ventanas, el espacio que había para ambas se cubría con cartones y tablas de los mismos mesabancos que ya no servían, cada grupo entraba o salía por su respectiva puerta, en días fríos y lluviosos el salón se humedecía y se sentía frío pero en los tiempos calurosos la lámina se calentaba y parecía “un verdadero horno”; se sentaban tres alumnos en cada mesabanco, sudaban y no tenían ganas de trabajar, muchos se enfermaron de las vías respiratorias, además los olores que ahí se concentraban hacían que por momentos fuera imposible trabajar.

Varios de los alumnos que Toña inscribió tocando puertas, cuando inició la escuela Francisco Villa, no tenían acta de nacimiento, no estaban registrados.

- (...) son de esas gentes que tienen ... hijos e hijos, había una familia que vivía en un cuartito, aquí sobre Miguel Aleman, en la esquinita y esa de Nayarit ¡Quince gentes vivían en un cuartito!, ahora ya viven otras familias<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Entrevista 1, p. 9

Ante este problema la directora y el delegado de la colonia solicitaron al Presidente Municipal, Licenciado Angel Márquez Huerta, las actas para dichos alumnos, él les dijo que sí se las donaría pero deberían tumar el caso a la oficina del Desarrollo Integral de la Familia (DIF) para que dicha institución las gestionara. Así lo hicieron ellos en un primer momento y después acudieron los padres con sus hijos para que los registraran, les dieron sus actas en forma gratuita, “si les hubieran cobrado”, ni hubieran ido a registrarlos, es más “ni a la escuela habrían asistido”, por eso la supervisora les dijo que durante todo ese curso escolar no pidieran cooperaciones a los papás ni a los alumnos, tampoco varios útiles, sólo una “simple libretita” y su lápiz, los profesores adquirirían algunas cosas para mejorar su estancia en la escuela.

- (...) para pagar servicios de ahí de la Alvaro Obregón, porque luego los demás alumnos rompían los vidrios y nos echaban la culpa a nuestros alumnos, tenía yo que poner de mi bolsa Elia (nos reímos).<sup>17</sup>

Toña y Joel aportaron de su dinero para pagar los gastos de mantenimiento de la escuela Alvaro Obregón, repusieron los vidrios que resultaban rotos, la compostura de los sanitarios cuando sufrían algún desperfecto, arreglaban los mesabancos maltratados etc., como no tenían permiso de pedir cooperaciones ni había tienda escolar, tampoco cooperativa, los profesores pagaban. Para el siguiente curso pudieron pedir cooperaciones y estaban ya instalados en la escuela Francisco Villa. Tenían

---

<sup>17</sup> Entrevista 1, p. 14

varios días ahí y las ventanas continuaban sin vidrios, porque en la Presidencia Municipal les decían que sí pero no les decían cuándo; los maestros pidieron el apoyo de los padres para ir a ver al Presidente, a presionarlo para que se los diera. El Presidente Municipal al ver tanta gente les dijo “(...) váyanse, váyanse, al ratito tienen sus vidrios (...)”<sup>18</sup> y sí cumplieron, fueron luego a colocarlos porque al parecer tenían idea de dejar la escuela sin vidrios, y reaccionaron al ver la presión de padres y maestros.

Eran seis salones, la dirección y la cooperativa escolar, unidos entre sí, formando una hilera de Este a Oeste (ver en el anexo el plano de la escuela), atrás de la dirección están los sanitarios, el de hombres tiene dos divisiones, el de las mujeres tres y un lavabo. La escuela es de color verde con blanco, construida de block con puertas de fierro, pintadas de color café, ventanales hacia el Norte y Sur con vidrios transparentes; una banqueta de aproximadamente un metro de ancho, a lo largo de toda la construcción. En 1986 la escuela entró al programa CUD (parece ser que significaba Convenio Único de Desarrollo, en el archivo de la escuela sólo aparece como CUD, no se especifica su significado) para ser equipada y el 7 de julio de 1987 les dieron seis sillas, seis mesas, 168 mesabancos, un archivero, un escritorio y un sillón ejecutivo, por eso cuando en septiembre de 1987 iniciaron clases en esta escuela, ya tenían el mobiliario que recogieron de una bodega en la ciudad de Pachuca y lo trajeron hasta Tulancingo, en un “camión materialista” que prestó el señor Luis Barragan; con ayuda de los vecinos de la colonia “(...) se amaron todos los mesabancos y se colocaron

---

<sup>18</sup> Entrevista 1, p. 14



todos los pizarrones. Esto nos permitió ocupar el edificio el día dos de septiembre de 1987.”<sup>19</sup>

Era todo lo que había, no se sabía dónde iniciaba el terreno escolar y dónde terminaba, incluso la gente pasaba por ahí y se asomaba a los salones, porque aquí donde ahora está el patio, era un camino; no se les podía decir que se fueran porque “se metía uno en problemas”.

- (...) es más, un maestro, el maestro Martín les llamó la atención una vez aquí en el salón, el salón que está aquí de primero; tenía el primer año y le tiraron de piedras, rompieron algunos vidrios, si, algunos de los jóvenes de por aquí (...) <sup>20</sup>.

El terreno escolar fue donado por un señor de apellido Barragán y la Presidencia Municipal intervino para que no se le quedara todo el terreno a la escuela. Le restaron por la parte Norte, atrás de la construcción, un espacio de 47.20 m. de largo por 5.0 m. de ancho, terreno destinado para descargar los productos del mercado “Solidaridad” que está separado de la escuela precisamente por ese espacio; ahora hay ahí una cancha de basquetbol (ya se hizo referencia a ella). Enfrente de la escuela (calle Nayarit) le quitaron 67.30 m. de largo por 5.0 m de ancho, para nivelar la calle y hacer las banquetas, mismas que se iniciaron la semana del seis de marzo de 1995. Se delimitó el terreno cuando ya era director de la escuela el

---

<sup>19</sup> Testimonio escrito por Toña el 21 de octubre de 1993

<sup>20</sup> Entrevista 3.p. 50 realizada el 20-05-94, en una aula de la escuela Francisco Villa.

profesor Ricardo, pero Toña lo acompañaba algunas veces porque ella sabía cómo tramitar este asunto.

Actualmente la escuela cuenta con otras dos aulas terminadas un proyecto para construir otras sobre ellas, también hay dos aulas provisionales, un patio cívico que abarca todo lo largo de la primera construcción aproximadamente de 42.90 m por 15.68 m. Tanto los salones nuevos como la construcción anterior tienen una banqueta enfrente, de un metro de ancho y para subir del patio a los salones, mejor dicho a la banqueta hay tres escalones; entre los escalones de una aula y los de otra (quedan enfrente de cada salón) está una jardinera de forma rectangular que inicia en la plaza cívica y termina a la altura de la banqueta, las jardineras están construidas de block, pintadas de color café, en ellas se encuentra algunas plantas que los alumnos riegan y podan, en ocasiones están descuidadas, dicen que es porque los niños del turno vespertino no las cuidan, las pisan, las destruyen y cortan las flores, por eso “ya no dan ganas de cuidarlas”; estas jardineras fueron construidas por los padres.

También hay un monumento a la bandera cuya base es un cubo de casi dos metros de lado y sobre él descansa otro más chico, de aproximadamente un metro de lado, fue aportación de los primeros alumnos. Se están construyendo los tableros de basquetbol, solo falta el aro; el día 28 de febrero de 1995 el director salió a las 19.30 hrs. porque estaban colocando los muros de los tableros y él estuvo presente “para que el trabajo quedara bien”. Tanto a las aulas provisionales como a las nuevas

les han construído un patio, es más grande el de las últimas. Estas aulas también tienen su banqueteta, jardinera y escalones con las características de las anteriores, pero a diferencia de aquellas apenas las van a llenar de tierra y sembrar plantas.

Ahora el terreno escolar tiene barda y cuenta con un zaguán de fierro color café e incluso arriba de la barda tiene tela de alambre, fue una aportación que el turno vespertino hizo a la escuela. La barda fue construida con el apoyo de los padres de familia, la Presidencia Municipal y una “pequeña partecita” que dio el turno vespertino; en ese turno solicitaron a los alumnos que llevaran block en vez de dinero y lo llevaron pero de distinto tamaño, por eso la barda no quedó pareja. Había permanecido sin aplanados y sin pintar, en estos días están por terminar de pintarla de color café claro, la mano de obra es de los padres de familia y la pintura fue donada por la Presidencia Municipal para las fachadas.<sup>21</sup>

La dirección de la escuela es un local de 2.88 m. por 3.34 m. cuenta con una puerta de lámina acanalada, una ventana que se prolonga hasta la cooperativa, dividida en seis cuadros de vidrio transparente, tres arriba y tres abajo, con marco de fierro color café, iguales a los protectores que tienen las ventanas de los salones, es de tubo cuadrado y también de color café. La puerta se asegura con chapa y candado. La dirección está pintada por dentro de color blanco y un guarda polvo de 10 cm. de ancho de color café.

---

<sup>21</sup> Contexto de la entrevista 12 realizada el 05-01-95, en una aula de la escuela Francisco Villa.

El escritorio del director se ubica en el centro de la dirección, un poco atrás, pegado de la pared, es de lámina gris y melamina de color café claro; sobre él descansan algunos folders y documentos; en una de las esquinas hay tres cajas de gises (dos de blancos y una de colores) porque cuando un maestro necesita gises va a la dirección por ellos. Hay un sillón ejecutivo que algunas veces no está atrás del escritorio. En ocasiones el director no ocupa su lugar en el escritorio si no que se sienta en una de las siete sillas que hay en la dirección.

Del lado derecho del escritorio, en la esquina de atrás está un nicho donde permanece la bandera; afuera del nicho hay otra bandera enrollada y cubierta con un plástico color negro, es la que usan para hacer honores los días lunes. Atrás de la puerta está el librero, de madera labrada sin barnizar; en él podemos encontrar las “ Monografías del Estado de Hidalgo” libros de texto nuevos y de años anteriores, los “libros para el maestro”, una colección de 16 tomos de textos clásicos como la Iliada, La Odisea, La Divina Comedia, por citar algunos; también hay “Libros del Rincón”, cuatro cajas con cuerpos geométricos, una caja de juegos de ajedrez, algunos paquetes de hojas blancas y folders, tres cajas con material del Programa Emergente de Actualización del Magisterio (PEAM), algunos libros de Ediciones El Caballito. Unas cosas están acomodadas en forma vertical y otras de manera horizontal pero no revueltas, no las limpian regularmente porque casi siempre tienen polvo.

De lado izquierdo de la dirección está la fotocopidora sobre un mueble de lámina gris de forma rectangular, justo atrás del escritorio; el enchufe no está fijo a la pared, por tal motivo los cables cuelgan. Arriba de la fotocopidora, está el calendario escolar pegado de la pared. Algunos maestros dejan ahí su material didáctico. Rara vez barren y trapean. El libro para firmar entradas y salidas del personal casi siempre está sobre el escritorio o en la fotocopidora; algunos maestros no firman cuando llegan, lo hacen cuando pueden o se acuerdan.

Como la actual dirección es chica, iniciaron la construcción de otra, cuando ya habían levantado la mitad de las paredes, tuvieron problemas con la directora del turno vespertino, al parecer porque le robaba vista a su dirección, por dicho problema acudieron a la Presidencia Municipal y les suspendieron momentáneamente la obra. Están tratando de que les autoricen terminarla.

El que ahora la escuela Francisco Villa tiene ciertas comodidades ha sido esfuerzo de los padres quienes cooperan con mano de obra o económicamente para levantarla, algunos vecinos con posibilidades económicas han obsequiado arena, block, o cualquier otro material que desde luego es bien recibido. Una de las últimas aportaciones de los padres fue para pagar al señor que echó el impermeabilizante a las primeras aulas y a la dirección porque cuando llovía se humedecía por dentro. Ciertos papás se enojan por las cooperaciones que les solicitan, pues creen que sólo son exigencias del director.

- Imagina, acaba de suceder un caso aquí, tuvieron la reunión de padres de familia con el director y acordó la reunión dar diez pesos ... de cooperación, pues hubo un padre que dijo que no los iba a dar que qué le podían hacer o sea se puso renuente y dijo la, la asamblea que no se le entregase este ¿Cómo se llama? sus papeles a su hijo que va en sexto ... y, y fue a a, o sea le echó la culpa al director, que él había dicho, se pasó a Servicios Coordinados a ver al profesor Perales por los diez pesos, pero ahí fue a argumentar que el director había dicho que no le iba a entregar papeles, mas no fue el director, fue la asamblea la que ordenó eso, y ya vino un profesor a verla, a ver ese problema porque el padre de familia, se quería pasar hasta Pachuca, imagínese, no tiene diez pesos para dar de cooperación, cuánto no se va a gastar de irse de Tulancingo a Pachuca.<sup>22</sup>

Casos como este son frecuentes, los papás no acuden a las reuniones cuando se les cita y después protestan por los acuerdos que ahí se toman.

Las bandas de jóvenes se han metido a la escuela a robar y destruir el material didáctico, así como los libreros; en un salón hallaron una vez unos trapos con sangre, una ocasión hicieron del baño dentro de una aula. El director ha ido a poner la demanda ante la autoridad civil para que investiguen pero lo mandan de un lugar a otro y no le resuelven nada, ni siquiera van a asomarse.

---

<sup>22</sup> Entrevista 4, p. 84

- Otra ocasión también robaron este, una carretilla, le pidieron al maestro cincuenta mil pesos para la gasolina del carro de los que iban a venir a investigar ¡Nunca vinieron!, se perdieron hasta los cincuenta mil pesos.<sup>23</sup>

Se ha optado por ya no hacer la demanda porque ni el supervisor escolar ni las autoridades municipales se ocupan del caso, nada mas se pierde el tiempo.

En la escuela hay rumores de que ciertos alumnos pertenecen a bandas y lo reflejan en su disciplina, roban a los compañeros y a los maestros, agreden a los niños; el personal docente trata de orientarlos para que estudien; hay un caso de un niño (jovencito actualmente) al que amarraba su mamá, lo encadenaba para que no saliera a reunirse con los otros niños de la banda, este niño terminó la educación primaria ante la insistencia de la mamá y de los profesores. Algunas veces los papás ni cuenta se dan de que sus hijos pertenecen a alguna banda. Es decir son los papás de estos jóvenes quienes sacrifican dinero y esfuerzo en los arreglos materiales de la escuela, sin embargo esto no parece importarles en cuanto ven y destruyen el producto de ese esfuerzo.

Para los profesores de la escuela Francisco Villa también ha significado mucho trabajo y participación en diferentes actividades para recabar fondos para que no fueran nada más los papás los que tuvieran que

---

<sup>23</sup> Entrevista 1, p. 26

cooperar. El director siempre solicita material didáctico y de construcción tanto a la Presidencia Municipal como a la Secretaría de Educación Pública, algunas veces se queda hasta muy tarde a reuniones o a hacer alguna documentación (vive en Páchuca), sobre todo cuando se trata de solicitar material para la escuela. Si es necesario Toña lo acompaña a las asambleas o lo representa cuando por algún motivo no puede quedarse.

Dentro de las actividades que los maestros implementaron para recabar fondos, estaba el nombrar candidatas a “Reina de la primavera” de la escuela y con el dinero que obtuvieron compraron un aparato de sonido, una fotocopidora, una televisión de 29 pulgadas, una videocassettera, un regulador, una máquina para escribir de carro grande, etc. Entre los maestros formaban equipos para nombrar a sus candidatas y para trabajar en favor de ellas para que ganaran.

- (...) andábamos en las casas comerciales pidiendo y nos vamos a la Presidencia a pedir autorización para hacer retenes tú, y luego pasaba gente que nos conocía y yo no hallaba dónde meter la cara, pero a veces nos echaban cinco centavos tú en el bote (ambas reímos) para las reinas, pero sí íbamos a pedir cosas, regalos para rifar y para rematar y nuestros cascarones, bueno andábamos haciendo nuestras enchiladas.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Entrevista 1, p. 22



Las rifas se hacían en la escuela o en otras escuelas cercanas y las actividades concluían el 21 de marzo, día en que se coronaba “reina” a la ganadora, para dicho evento se preparaba un festival con números musicales y poesías, no importaba que fuera sábado o domingo, ellos participaban; era una verdadera fiesta para la escuela a la que asistía la gente de la colonia luciendo sus mejores ropas . Tiene tres años que dichas actividades ya no se realizan porque consideran que han adquirido lo más necesario y parecía que las niñas tenían problemas entre ellas por haber ganado o perdido.

Ahora cuando necesitan dinero para alguna actividad, organizan una función de cine en la escuela, rentan una película, acondicionan un salón con cortinas oscuras y en la televisión (que guardan en la casa de un vecino) ven los niños la película. Esta actividad les deja poco dinero porque varios alumnos no llevan para pagar su entrada y ver la película.

Las alumnas que asisten a la escuela Francisco Villa visten como uniforme una falda roja a cuadros, suéter rojo, blusa blanca de manga corta, calcetas blancas y zapatos negros. Los niños visten pantalón azul marino, camisa blanca con manga larga , suéter rojo, corbata azul marino y zapatos negros. Es frecuente que lleven el uniforme gastado, parchado e incluso descosido o sucio, los zapatos sin limpiar y algunas veces no se peinan, “(...) esa señora mandaba a los niños sin suéter, sin calcetas, aunque estuviera haciendo frío y ella sí, muy arreglada, con unas faldas que parece que se la

mete con mantequilla tal vez, de tan ajustadas que le quedan (se ríen)”<sup>25</sup>  
Por lo regular es el día lunes cuando los niños llevan el uniforme completo, durante la semana hay quienes llevan un pantalón o suéter de diferente color, por su parte las niñas llevan una falda o vestido que no es el del uniforme.

Los niños llegan a la escuela sin desayunar o simplemente con una taza de té o café, en momentos se duermen porque además de ir sin comer se desvelan cuidando a sus hermanos pequeños, mientras las mamás se van a trabajar por la noche o no comieron porque no hubo dinero para comprar qué comer, como ocurrió con la niña que le pidió prestado un peso a la maestra Toña para poder comprar tortillas porque no tenía qué comer ese día “(...) la mamá se fue a trabajar o a buscar trabajo porque un día antes no había comido la niña, no y habló con la maestra Toña que tenía necesidad, la maestra Toña de buen corazón le dio cinco pesos y así nos encontramos cositas aquí”<sup>26</sup>.

No nada más sufren por hambre, también ven discutir a sus padres o reciben golpes de ellos, algunos tienen la piel amarilla, están ojerosos y delgados. Sus padres rara vez van a la escuela a preguntar por su aprovechamiento “(...) y su mamá es bien teporocho y no se puede platicar con ella, ya ni la mando traer porque ¿Para qué?”<sup>27</sup> y cuando van exigen

---

<sup>25</sup> Observación 1, p. 25-26

<sup>26</sup> Entrevista 4, p. 82

<sup>27</sup> Observación 1. p. 17

“buenas calificaciones” pero no los apoyan sólo quieren que pasen de año, no les interesa si saben. Una señora sí acude a preguntar por su hija en las mañanas “(...) y en seguida se da cuenta uno porque ya sus ojos están vidriosos, ja ja ja, colorada, colorada viene, ja ja ja, entonces temprano le entra (...)”<sup>28</sup>, es decir, desde temprano se emborracha, esos niños aprenden de momento y al rato ya se les olvidó. También hay niños que trabajan por las tardes “(...) trabaja de dos hasta como a las ocho de la noche ¿Qué ganas va a tener para estudiar?”<sup>29</sup>; como el que está en sexto grado, trabaja en un taller mecánico y no sabe las tablas del dos. Allá aprende un “lenguaje de chofer” que después usa en la escuela molestando a los compañeros con sus actitudes y palabras, pero sobre todo a las alumnas.

Es curioso ver cómo la supervisora condicionó no solo el cambio de centro de trabajo de Toña y Joel, también lo hizo con la organización que la escuela tendría en tanto que les indicó no pedir útiles ni cooperaciones, esto llevó a que los profesores tuvieran que solventar algunos gastos que correspondían a los padres. Por otra parte en estos profesores parece estar latente la idea de mejorar tanto su situación personal como la de la escuela y esto parece tener relación con la cultura a la que ambos pertenecen dado que desde el principio han tenido que trabajar “muy duro” para tener una escuela bonita, su escuela.

---

<sup>28</sup> Entrevista 4, p. 85

<sup>29</sup> Observación 1, p. 24

## II. CULTURA DE LA COLONIA VS. CULTURA DE LA ESCUELA

### II. 1 Reprobarlos o perjudicarlos

En páginas anteriores se lee que los papás que envían a sus hijos a la escuela primaria Francisco Villa se ocupan poco del aprovechamiento y arreglo personal de los niños, casi todos van solos a la escuela y solos regresan a su casa o lo hacen acompañándose unos a otros; son pocos los papás que los van a dejar y a recoger y además les revisan sus tareas, la mayoría no lo hace, unos porque no saben leer y escribir <sup>1</sup>, otros trabajan todo el día y dan por hecho que el niño cumple con sus tareas, los profesores mencionan que también es por descuido, dado que hay quienes tienen tiempo y no les revisan sus trabajos.

A los papás les interesa que sus hijos pasen de un grado escolar a otro, quieren que no repitan, desean que terminen pronto la educación primaria para que trabajen y dejen de ser una carga para la familia. Que contribuyan con algún dinero a los gastos de la casa aunque todavía sean chicos para tener la responsabilidad de un trabajo. Ven a la escuela primaria como un lugar donde pueden estar sus hijos más seguros mientras ellos trabajan o como un requisito a cumplir en tanto no se tiene la edad para conseguir un

---

<sup>1</sup> Hasta el 12 de marzo de 1990 el municipio de Tulancingo contaba con 49204 alfabetas y 6777 analfabetas; corresponden a la colonia Guanajuato 93 alfabetas y 39 analfabetas. Estos datos incluyen solamente a personas con más de 15 años de edad. (Cfr. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática : (1991) Hidalgo, Resultados definitivos. Datos por localidad. IX censo general de población y vivienda, 1990. México: INEGI.

empleo, aunque en esta escuela hay niños que trabajan por la tarde; la población económicamente activa de la colonia según el INEGI es de 70 personas y la inactiva de 76. Para ellos la educación primaria no es un proceso por el cual el niño pasa para sistematizar sus aprendizajes. Para los papás parece ser importante que el niño termine sus años de escolaridad, reciba el certificado y no interesa que no sepa los conocimientos correspondientes. Sin embargo no se trata de gente derrotada, en este tipo de cultura las personas requieren habilidades, destrezas y confianza en lo que realizan para lograr su sustento, las cuales son adquiridas fuera de la escuela, entrenándose a temprana edad para posteriormente desempeñar algún trabajo de manera más formal. Spindler menciona que por lo regular el contenido curricular no corresponde a la cultura a la que sirve por eso “lo que sucede en la escuela recibe poco o ningún apoyo en el hogar y la familia, o en el conjunto de la comunidad. La escuela se ve así aislada del sistema cultural al que pretende servir.”<sup>2</sup> Hay desvinculación entre el sistema cultural que predomina en la colonia y la enseñanza en la escuela primaria Francisco Villa y eso repercute en las decisiones que los profesores toman respecto a los alumnos porque por un lado los niños tienen que aprender algún oficio y por otro la escuela brinda contenidos que no están encaminados a tal fin.

Cuando algún alumno no reúne los requisitos para ser promovido, el papá o la mamá, trata de convencer al maestro para que lo pase al siguiente

---

<sup>2</sup> Spindler, George, D.(1987) “La transmisión de la cultura”, en Velasco, H. et al (1993) Lecturas antropológicas para educadores. Madrid: Trota, p. 235

grado; la mayoría de los profesores no aceptan, "(. . .) a pesar de que me habían hecho [una] comida, me habían regalado algunas cosas y (risas) este, me habían regalado algunos detalles, no me presté yo a que se les promoviera."<sup>3</sup> Consideran que al no estar en condiciones de pasar al siguiente grado y se les promueve, más que beneficiarlos "se les perjudica" porque al "no saber" se sentirán desubicados y en lugar de avanzar van a perjudicar a todo el grupo, por eso es preferible que cursen el grado que les corresponde y no pasen sin saber, aun cuando en algunas ocasiones los papás solicitan la intervención del director o del supervisor para lograr sus propósitos, porque consideran que el profesor en turno no quiere al niño y por eso no lo promueve.

- (...) tú has de recordar ese alumno, un delgadito, después tuvo que venir el inspector Alvarado, entre otras cosas para ver por qué no aprendían, eran dos hermanos los que tuvimos aquí ... tú viste que después este, mandé a la señora pues yo sentía feo pero ... no, no podía ... yo sí sentía feo... pero no, no iba yo a este hacer un daño, si, cuando he tenido grupos, ahorita no tengo grupo, posiblemente ya este para la siguiente semana me den algún grupo o a fin de mes, pero pues no me presto yo a hacer esas cosas, tengo problemas pero no, no me gusta perjudicar a un alumno, por eso no.
- ¿Al pasarlo lo perjudicas?
- Aja, si lo perjudico bastante, lo perjudico pero... por ello siempre el que puede pasa y el que no, se queda, no importa que sea de quien me hable muy bien (. . .)<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Entrevista 3, p. 58, realizada el 20-05-94, en una aula de la escuela Francisco Villa.

<sup>4</sup> Entrevista 3, p. 59-60

Los papás presionan para que sus hijos no repitan ningún grado, desean que sean promovidos y los profesores no quieren hacerlo porque quien cursa mal un grado, estará mal en todos a pesar de que argumenten los padres que los pondrán a estudiar en sus casas durante las vacaciones o en los cursos de regularización que en verano imparten algunas personas que les cobran por dicho servicio, entre ellos algunos profesores. Una vez que inician el nuevo curso "(...) es mentira que después se atiendan a los que están atrasados, Juvenal <sup>5</sup> agrega que la prueba es Omar que no sabe leer y escribir y es de sexto." <sup>6</sup> se atienden a los niños que están más avanzados, se planea y eligen actividades casi siempre pensando en ellos, provocando que los que no saben se queden más atrasados todavía. En cuanto a que les pagarán cursos de regularización en vacaciones, es mentira, si no asisten normalmente a la escuela que les resulta casi gratis menos lo harán a los cursos que deben pagar, aun cuando se los pagaran, es difícil que todo lo que no aprendieron en un curso escolar lo aprendan en las cuatro semanas que dure el de regularización, pues la mayoría de las veces la causa de su atrazo es por inasistencias a clases y desinterés de los padres por las actividades escolares de los niños.

Según palabras de los profesores, los niños con más deficiencias son los que tienen padres que les exigen un buen comportamiento pero no los apoyan y cuando un maestro llega por primera vez a la escuela primaria

---

<sup>5</sup> Juvenal es un profesor normalmente amable pero algunas veces contesta de manera cortante a sus compañeros. Le gusta platicar los problemas que tiene en su grupo. No se lleva bien con Joel.

<sup>6</sup> Observación 1,p.10 realizada el 16-12-94, en un salón de la escuela Francisco Villa.

Francisco Villa, los papás creen que podrán convencerlo con diferentes recursos para que sus hijos sean promovidos. Tal vez esto les haya funcionado con algunos profesores que anteriormente estuvieron pero los que ahora trabajan ahí manifiestan que no es posible pasar a quien no sabe “se le perjudica”; Ana<sup>7</sup> en su primer año de servicio en esta escuela consideró que debía reprobar a un alumno a pesar de la opinión de la mamá y lo reprobó.

- Cuando yo llegué aquí, a eso no, no me gustaba porque una ocasión una señora vino y me dijo que este, que quería que le pasara yo a fuerzas a su niño y le digo, no, pues no se puede, cómo cree, el niño está mal, no maestra, que el niño sí sabe, yo ya lo llevé con una de sus tías, me dice que ya le aplicó un examen, también es maestra, este me dice que está bien, que no puede reprobar, pues no, no se puede, se fue la señora, volvió a regresar en unos cuantos días me dice ¿sabe qué maestra? la van a mandar llamar de la SEP ¿por qué? porque este mmmm mi cuñada dice, era su cuñada, mi cuñada dice lo va a llevar al niño y le van a aplicar el examen en la SEP y la van a mandar llamar a usted para que vea que sí puede el niño, pues que se lo apliquen y me manden llamar pero mientras yo diga que lo repruebo, yo lo repruebo, no lo puedo pasar, no pero es que usted definitivamente no se ha dado cuenta que el niño sí trabaja, que no sé cómo califica, lo siento, no es que usted no me conoce, aquí todos os maestros me conocen, todos han ido

---

<sup>7</sup> Ana es una profesora a la que no le gusta quedarse callada cuando algo de lo que se comenta no le parece. Expone sus ideas sin importarle que todos estén en contra de ella.



a mi casa, han ido a comer (se ríe) ah, sí señora pero yo no, así que discúlpeme pero no; y eso yo lo tenía muy mal, entonces Zulema mí me había dicho ¡hay pásalo!, qué te cuesta, ya que se vaya, le digo no Zulema definitivamente no.<sup>8</sup>

Para Ana no valieron ni los argumentos ni las amenazas de la mamá de acusarla ante la Secretaría de Educación Pública (SEP) en esta entidad, para ella el alumno estaba atrasado y no podía ser promovido, ni siquiera el que su compañera Zulema le aconsejara pasarlo al siguiente grado para evitar problemas con la mamá pudo hacer cambiar su opinión. Días después le llamó la atención al niño jalándolo del suéter, cerca de la cabeza y el niño y su hermana dijeron a la mamá que la maestra le había pegado, la mamá armó un escándalo en la dirección junto con otras mamás; los maestros le aconsejaban decir que sí le había pegado y que lo promoviera para que ya no hubiera problema, ella no les hizo caso y reprobó al alumno, como consecuencia el alumno ya no regresó para el siguiente curso.

- (...) jamás regresaron a la escuela, es que deberás, digo cómo es posible y eso lo veía muy mal aquí en la escuela, bueno qué de a tiro están comprados todos los compañeros o qué esta pasando, por qué trabajan de esa forma, pero no ya que se fue esta señora se acabó el problema, yo vi que se tranquilizó y ya quedé yo igual tranquila, fíjate ya no hubo problema, pero eso sí me estaba afectando a mí los primeros días y el primer curso por lo que terminé, nunca había yo visto eso y digo

---

<sup>8</sup> Entrevista 7, p.126, realizada el 08-10-94, en un salón de la escuela Francisco Villa.

no, ya no me gustó; pero ya de ahí no hubo ningún otro fjjate.<sup>9</sup>

A la profesora Ana le resultaba difícil creer que sus compañeros se prestaran a pasar alumnos de un grado a otro nada más porque los papás se lo solicitaran, para ella era como aceptar la injerencia de los padres en las decisiones del maestro como pago por haber sido invitado a comer en sus casas. Al parecer hay aquí ciertas negociaciones entre algunos profesores y padres de familia, quienes a cambio de invitarlos a su casa, esperan que sus hijos no sean reprobados y cuando se encuentran con alguien como Ana que no se presta a ese tipo de negociación aun cuando sus compañeros se lo sugieren, los papás recurren a amenazas para ver si logran convencerlo.

Estas acciones son parte de la cultura de la gente que habita en la colonia Guanajuato, en el sentido de que la cultura es un contexto dentro del que se pueden escribir de manera inteligible, densa, los acontecimientos sociales, modos de conducta, instituciones o procesos sociales<sup>10</sup>; en donde los papás pretenden que los niños aprendan en unos días lo que no aprendieron en un curso escolar por eso cuando termina un ciclo escolar los papás de los niños reprobados piden que sean aprobados y prometen nivelarlos en las vacaciones, los actuales profesores no acepta estos tratos con los papás.

---

<sup>9</sup> Entrevista 7, p. 127-128

<sup>10</sup> Geertz Clifford: (1992) La interpretación de las culturas. Barcelona: Gedisa.

En la escuela Francisco Villa es frecuente encontrar a algunos alumnos en sexto grado que a duras penas leen y escriben y con gran dificultad restan, suman y multiplican. "(...) a un alumno le puse una cuenta de veintisiete por tres y hora y media estuvo tratando de resolverla y no pudo hacerla."<sup>11</sup> En casos como éste se culpa al maestro con el que estuvo el grado anterior. Comentan los profesores que hay quienes con tal de rendir ante las autoridades educativas, un buen porcentaje de aprovechamiento pasan a los alumnos aunque no sepan; quienes obran así logran cambiarse de escuela y dejan el paquete a los que se quedan y los que realmente salen perjudicados son los alumnos porque arrastran por todos los grados un deficiente aprendizaje. Los maestros que se dejan convencer por los papás pasan a los alumnos, después al que se le exige es al niño, pues éste no logra superar las deficiencias por no tener apoyo ni de sus padres ni de los maestros. Algunos profesores opinan que los niños sí pueden pero en sus hogares no les brindan el apoyo necesario.

- (...) Todos los niños sí rinden, sí pueden, ellos si quieren pero sus papas no quieren apoyarlos porque yo tengo un caso así, una niña que vivía con su mamá, la cual ya se casó y ahora ella vive con sus abuelitos nada más y ellos no saben leer, no saben escribir, ellos se van a trabajar, entonces ¿Quién le va a ayudar a la pobre niña? ella hace todo lo posible, todo el esfuerzo, la niña ya empieza a leer, ya empieza, yo por más que la ayudo, si peroooo, ¿Quién más la va a ayudar? la niña sí puede pero nadie

---

<sup>11</sup> Observación 1, p. 13

la apoya, nadie la ayuda, ¿Cómo le vamos a hacer ahí?<sup>12</sup>.

Tanto para Ana como para el resto del personal docente es importante que los padres apoyen el trabajo que en la escuela se realiza porque eso permite avanzar con pasos más firmes, sin embargo, al no encontrar el niño apoyo de su familia sobre lo que en la escuela le dicen tiende a olvidarlo, tal parece que vive en dos mundos en donde lo que para uno es importante no lo es para el otro.

Podría pensarse que la cultura de los papás es un obstáculo para el rendimiento de los alumnos en la escuela, quien les pide su apoyo a pesar de las circunstancias en las que viven. Los papás exigen el certificado de educación primaria no tanto porque les interese ver cuánto saben sus hijos, sino porque éste representa el requisito indispensable para encontrar trabajo, aunque la mayoría de las veces para el tipo de actividades que desempeñan, dicho documento sale sobrado, varios no continúan estudiando, se incorporan a las filas de los trabajos eventuales como albañiles, obreros, balconeros, sirvientas, empleadas en pequeños comercios, etc. Lo que se quiere es trabajar para cooperar con los gastos de la casa y la escuela enseña cosas con pocas posibilidades de aplicar en la vida diaria de la colonia. Hay desvinculación entre ellas porque es más latente la necesidad de sobrevivir que la de ir a la escuela; Spindler considera que esa falta de relación entre ambas tanto en el contenido como en los métodos que se emplean para

---

<sup>12</sup> Observación 1, p.23

transmitirlo repercute en las aspiraciones de los estudiantes sobre su futuro, miran como algo lejano el que a través del estudio puedan conseguir un empleo diferente a lo que ahora pueden encontrar sobre todo cuando observan que hay jóvenes que con preparación como contador se desempeñen como taxistas.

Saben que no podrán seguir estudiando por eso se conforman con tener el certificado aunque su lectura y escritura sea deficiente. Esto es característico de la gente que pertenece a la cultura de la pobreza, no se tienen los medios para continuar estudiando, quizá quisieran seguir, y es probable que los padres desean mejores oportunidades para sus hijos pero es más urgente resolver los problemas presentes que son prioritarios, como la alimentación, a sentarse a planear para el futuro y si dicho problema se medio soluciona con el temprano ingreso del niño al trabajo, entonces hay que exigir a los profesores que no los reprueben para que pronto contribuyan con dinero a los gastos de la familia. Bourdieu<sup>13</sup> considera que las personas que pertenecen a diversas clases sociales ya sean padres o hijos, tienen actitudes diversas hacia la escuela, la cultura escolar y al futuro para el que son preparados; la mayoría de las veces son expresiones del sistema de valores que se obtienen por pertenecer e interactuar en una clase social determinada.

---

<sup>13</sup> Bourdieu, Pierre. "La escuela como fuerza conservadora: desigualdades escolares y culturales", p.105, En Leonardo Patricia de (Comp) (1986). La nueva sociología de la educación. México: SEP-El Caballito.

Quienes pertenecen a la cultura de la pobreza tienen una “(...) fuerte orientación hacia el tiempo presente con relativamente poca capacidad de posponer sus deseos y de planear para el futuro (...)”<sup>14</sup>, parece que no prevén que posteriormente les pueden hacer falta los documentos y los conocimientos no adquiridos para conseguir un trabajo, elevar su nivel de vida, así como para orientar a sus futuros hijos porque en este tipo de cultura se es padre a temprana edad, o tal vez lo hagan pero se tiene la responsabilidad de llevar dinero a casa aún cuando el niño y/o joven tenga la edad de estar en la escuela primaria y secundaria. Quieren ganar bien, haciendo poco, “como que me pagan, como que trabajo”, se trabaja en diferentes ocupaciones para sobrevivir, no porque se sienta placer en lo que se hace, su cultura del trabajo los lleva a considerarlo como un castigo por el que hay que pasar para ganar algún dinero que permita a la familia adquirir lo más indispensable para vivir, es decir, la mayoría no desempeña las actividades que le gustan sino aquellas que puede conseguir.

En esta colonia los jóvenes que trabajan son distintos a los demás porque por un lado contribuyen al sostén de su hogar y por otro se vuelven independientes, adquieren cierto poder que los hace sentir y ser vistos como superiores a los que dependen de sus padres, tienen su propio dinero el cual gastan en golosinas, cigarrillos y bebidas alcohólicas, es decir, poseen una identidad distinta a la de los otros jóvenes que no trabajan, de ahí que comentara anteriormente que pareciera que lo verdaderamente útil para su vida no parece estar en relación a su escolaridad sino a las habilidades que

---

<sup>14</sup> Lewis, Oscar. (1994) Los hijos de Sánchez. México: Grijalvo, P. XVI

poseen para alguna actividad remunerativa, naturalmente que el sueldo que perciben es muy bajo.

En un contexto así cabe preguntarse ¿qué función desempeña una escuela como la Francisco Villa, cuando al parecer lo que enseña es algo formalizado y al margen de la realidad en la que está inserta, cuando parece que instruye de modo “rígido y ritualista”<sup>15</sup>? Vista fríamente esta escuela parece convertirse, en otras cosas, en un requisito a cubrir mientras no se tiene la edad para trabajar o al menos no para hacerlo de tiempo completo; en un espacio en donde el niño aprende también “a esperar”<sup>16</sup> no solo su turno de participar en el grupo, sino a esperar a crecer para poder trabajar.

En este lugar también hay alumnos con bajo rendimiento, el cual no se ha originado en la escuela Francisco Villa, sino en otra, son niños que viene de otro lugar y han llegado a esta colonia a rentar un cuarto o a establecerse definitivamente. En esta escuela se consideran niños con bajo rendimiento a aquellos que están por abajo del resto del grupo en cuanto a conocimientos. El director ha sugerido que en la boleta se le anoten las deficiencias que se les detecten para deslindar responsabilidades.

- (...) no sería una excusa ni nada, pero al menos, no se cómo se pudiera tomar ¿Verdad? pero al menos la culpa ya no recaería directamente, no digamos en el maestro sino en la escuela, porque si vienen

---

<sup>15</sup> Spindler (1987), op. cit., p. 236

<sup>16</sup> Jackson, Ph. J.: (1992) La vida en las aulas. Madrid: Morata.

malos de otra escuela pues no es posible que estén bien.<sup>17</sup>

Se deslindan las responsabilidades sobre los problemas cuyo origen no está en la escuela para poder decir más adelante que en la escuela X pasaron a los niños sin saber, aun cuando aquí también se haga. Por otra parte los profesores han visto como posible ayuda a los niños con problemas de aprendizaje, el canalizarlos a la Escuela de Educación Especial que está ubicada en la colonia Santa María; para algunos casos ha resultado positivo porque los papás los llevan a las terapias pero, para otros no funciona por varias razones, la principal es "Quién los va a llevar si la mamá tiene que lavar y planchar para darles de comer a sus hijos porque el papá se fue a raíz del problema que tuvo por golpear a su hija, se tuvo que ir y la mamá se quedó sola, entonces ¿Quién?"<sup>18</sup>

En estos casos hay prioridades y solo una salida, alimentar a la familia; para eso hay que trabajar, las cuestiones de la escuela pueden esperar; es probable que sí les interese el aprendizaje de sus hijos pero deja de ser importante cuando no se ha comido, por eso la urgencia de que sus hijos salgan pronto de la escuela aunque tengan muchas carencias al fin y al cabo lo que ahí aprenden no les servirá para trabajar, lo realmente útil es lo que les permite cubrir, aunque sea en parte, las necesidades más prioritarias, tal vez sea ésta una de las causas por las que los papás casi no se ocupen del aprendizaje de sus hijos.

<sup>17</sup> Observación 2, p. 46 realizada el 31-01-95, en la dirección de la escuela Francisco Villa

<sup>18</sup> Observación 2, p. 46





Además del poco apoyo que reciben los niños de sus padres, van a la escuela con un ligero desayuno; como no llevan nada para comer en el recreo, molestan a sus compañeros, les quitan sus cosas, pelean.

- (...) a lo mejor es una manera de rebelarse ¿No? luego digo, ve a comerte esto y ya se va, la mamá como que no se dedica a ellos y cuando viene quiere exigir, no les compra el material, le regalé el lápiz porque lápiz nunca traía el niño, siempre andaba robándoles a todos, robándoles porque nunca les dice ten, entonces yo se lo di y le dije: no quiero que les andes quitando sus cosas a nadie, es que la señora nunca les da lo que necesitan.<sup>19</sup>

La maestra Toña considera que esos niños que no llevan nada para comer en el recreo, molestan a los que sí llevan, ya sea quitándoles sus cosas o no los dejan comer tranquilos, cuestión que también se da respecto a los útiles porque los niños que no los llevan buscan la manera de quitárselos a quienes si los tienen.

Cuando los profesores citan a reunión, los papás que asisten son los de los niños que van bien en sus clases y los de los niños que están mal “jamás se presentan” “(...) y les repito cuando los reprobamos ¡No, maestra, pero cómo si mi niña está bien! ¿Por qué no me mandó llamar? Oiga, si yo no voy a ir por usted a su casa (...)”<sup>20</sup> Cuando por casualidad encuentran a

---

<sup>19</sup> Observación 2, p. 48

<sup>20</sup> Observación 2, p. 56

los maestros en el mercado o en la calle, le preguntan por el aprovechamiento de sus hijos.

- ¡Oiga maestra! ¿Cómo está mi niño? le digo, mire señora, aquí no le puedo dar ningún reporte, mejor acuda a la escuela y ahí vemos el trabajo que realiza el niño, le enseño las pruebas y todo, pero aquí no le puedo dar información; nada más cuando ven la ocasión de preguntar y si no pues ni van a la escuela.<sup>21</sup>

Los maestros consideran que los papás deben ir a la escuela a preguntar por sus hijos, no se les puede informar donde se les ocurra, demuestran su interés si preguntan en la escuela lo que a ella corresponde y no en la calle; no en cualquier lugar el profesor puede informar de su trabajo con los niños, sólo en el horario de clases y dentro del espacio correspondiente y si el papá y la mamá tienen que trabajar de tiempo completo para mantener la familia ya no pueden estar al tanto del aprovechamiento de su niño porque en la calle no deben preguntar ni ser informados.

Esto demuestra desvinculación y contraste entre la cultura que reina en la colonia y el “deber ser” de la escuela. Para la primera no hay lugar específico, ni horario en el cual tratar sus asuntos de interés, cualquier sitio y tiempo es idóneo para platicar problemas personales, hacer una invitación, gritarse algún chascarrillo, mentársela en voz alta, preguntarle al profesor de

---

<sup>21</sup> Observación 2, p. 59

sus hijos cómo es el comportamiento y aprovechamiento del niño en la escuela, cuando la casualidad hace que coincidan en algún lugar. Para el deber ser de la escuela lo padres tienen que ir a ella porque es el único lugar donde los profesores pueden informarles de la educación de sus hijos, quien no lo hace es porque no le interesa.

## **II.2. Aquí en la escuela**

Como anteriormente se menciona aquí los papás tienen que ir a la escuela a saber del aprovechamiento de sus hijos y no en cualquier lugar y hora, no hay “integración”<sup>22</sup>, escuela y comunidad están distanciadas, es decir no se permite la introducción de aspectos informales (como preguntar en la calle a los profesores) en lo establecido como paradigma formal (la escuela informa del aprendizaje de los niños ahí y no en otro lugar), de lo contrario querrán que donde sea y a cualquier hora se les informe y eso hará perder ese espacio formal que representa la escuela y parecerá continuidad de la vida de la comunidad. No se sabrá dónde empieza una y termina la otra y los asuntos de la escuela merecen seriedad.

Aquí en la escuela se protege a los alumnos para que no sufran algún accidente durante el tiempo que permanecen en ella por eso los vigilan y si hay necesidad de realizar alguna actividad fuera, el profesor encargado los lleva y al terminar los regresa.

---

<sup>22</sup> Integración “(...) es la constitución progresiva de lo informal en el paradigma formal u oficial”. Willis, Paul: (1977) Aprendiendo a trabajar. Madrid: Akal.

- Somos responsables, todos, desde el momento que llegan los alumnos a la, nuestra escuela, al, al terreno de la escuela, y este durante todo el horario, ya a la salida pues ya, ya en la calle pues ya, ya no nos corresponde, pero desde el momento que llegan a la escuela, todo el horario nosotros tenemos que ver la forma de que, somos responsables de su, de su salud íntegra, sí.<sup>23</sup>

Los cuidan mientras están en el horario de clases, cuando éste ha terminado los despachan a su casa; la mayoría de los alumnos se van solos de la escuela a su casa o en pequeños grupos de quienes viven por el mismo rumbo, en varias ocasiones se quedan jugando allá, en las calles, donde ven cómo se comportan otros niños, jóvenes o adultos y lo que ellos observan y aprenden en la calle después lo reflejan en la escuela con acciones semejantes haciéndose acreedores a sanciones por parte de los maestros.

- (...) le dijimos que era la última oportunidad, entonces de castigo ya no va a ser una semana sino un mes, este, el niño debe aprender a comportarse en el lugar adecuado por que también sale con sus bromitas pesadas, allá él pero no con los demás; es que José ha tenido problemas porque creo que su papá le pegaba a su mamá, siempre José andaba con su papá, aprendió todo lo malo del papá y ahorita pues con la mamá y no sabe cómo educarlo.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Entrevista 2, p. 33

<sup>24</sup> Observación 1, p. 24

Los niños manifiestan en la escuela no nada más lo que en la calle ven sino que muchas cosas son el reflejo de su forma de vida, es decir si observan que su papá les grita y los golpea, quieren hacer lo mismo con sus compañeros.

Parece ser que la idea que se mantiene en la escuela no es evitar que el alumno haga tal cosa sino dejarle claro que esas acciones que aprende en la calle o en su casa son distintas a las que aquí en la escuela tienen cabida; el comportamiento no es el mismo y la escuela tiene como función hacer que el niño asimile la norma.<sup>25</sup> Esto es más frecuente con los niños que trabajan, "(...) el niño es inteligente pero todo lo que aprende en el trabajo lo quiere aplicar aquí en la escuela, en el salón con las alumnas."<sup>26</sup> Es activo en la escuela pero no se le puede dejar un rato sin vigilancia porque molesta a las alumnas con su "lenguaje de chofer" que aprende en el taller mecánico donde trabaja por la tarde. El niño al tener trato con este tipo de personas quiere actuar y hablar como lo hacen ellos.

- Imelda dice que sí, pero debe acostumbrarse a decirlo allá y no en la escuela (en este momento todos hablan del lenguaje que emplea Gabriel) que los papás se fijen y se ubiquen igual que los niños porque todos los días con groserías pues no.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Durkheim, Emile: (1976) Educación como socialización. Salamanca: Sigueme.

<sup>26</sup> Observación 1, p. 24

<sup>27</sup> Observación 1, p. 24

Les debe quedar claro que en la escuela no pueden actuar como en la calle, no se permite la “diferenciación”<sup>28</sup>, es decir, esa entrada arbitraria en la vida escolar de lo que ocurre en la calle, sin embargo, de una u otra manera se da esa intrusión y es donde los profesores se desesperan porque por un lado ellos representan a la norma, lo formal, pero por el otro está latente la cultura de la comunidad que se manifiesta de distintas maneras en la escuela ante la que los profesores ven limitadas sus posibilidades. Por eso si hablan con groserías, alburas, con “lenguaje de chofer”, que lo hagan pero para comunicarse allá con los demás, fuera de la escuela, en la calle y deben entender que no se puede actuar en la escuela como en la calle. Si en sus casas les permiten que hablen de esa manera, en la escuela no. La cultura contraescolar tiene más peso porque llevan a la escuela la cultura de la comunidad y no a la inversa; en la escuela son de una manera y del zaguán para afuera son totalmente distintos, sacan a flote ese comportamiento que la escuela reprime, son ellos. Como les es difícil actuar de dos maneras gana en el alumno su forma de ser en la comunidad. Al respecto Shipman, M.D. menciona que es raro que el equipo docente y los alumnos tengan entre sí y compartan valores comunes, aun cuando viven en la misma colonia o en los alrededores de esta, por otra parte agrega este autor que...

“No sólo cada clase y grupos dentro de las clases desarrollan sus propios valores, sino que hay una división entre los valores oficiales y aquellos mantenidos de una manera informal”.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> “(...) diferenciación es la intrusión de lo informal en lo formal (...)” Willis (1977), op. cit. p. 78

<sup>29</sup> Shipman, M.D.: (1973) Sociología escolar. Madrid: Morata, p. 55.

Los alumnos y los profesores poseen sus propias normas lo que es válido para su desenvolvimiento en la colonia no lo es para la escuela, por eso el choque entre ambas; Shipman considera que no solo hay división entre los valores de los alumnos y los de la escuela si no que esto se mantiene hasta en los valores considerados oficiales y lo que realmente se vive en la escuela, es decir, una es la forma como se disponen las cosas y otra como se ejecutan, parece ser que en este caso, con las condiciones que allí se dan, son más significativos los valores informales que aprenden en su vida diaria que lo normado por la escuela.

Hay casos en los cuales se pasa de las groserías a las acciones, se golpean o destruyen los útiles de compañeros “(...) el niño Adrián rompió el suéter de un niño con las tijeras, `pero lo dejó en puros hilos (...)”<sup>30</sup> el director guarda lo que quedó del suéter por si los papás quieren aclarar algo y no es que en la escuela no se imponga cierta disciplina a los alumnos, ellos buscan los espacios para actuar como lo hacen en la calle. La cultura escolar está separada de la cotidiana y se manifiesta en el arreglo personal de los alumnos, mientras para la colonia pueden traer el pelo como lo deseen o como ven que lo traen otros, en la escuela es diferente, ahí a los niños se les exige el pelo corto y si no lo llevan así los maestros hacen lo que consideran adecuado para que las órdenes se cumplan, aun cuando hay algunos que después de actuar se arrepienten.

---

<sup>30</sup> Observación 1, p. 29-30

- Laura dice que ella no está de acuerdo en que los niños les hayan cortado el pelo en contra de su voluntad. Ana interrumpe diciendo: pero maestra si a cada ratito se les está diciendo, córtense el pelo, ella dice, si, pero si estamos hablando de no herir al niño.<sup>31</sup>

Como pedían a los alumnos que se cortaran el pelo y varios no lo hacían, el profesor de educación física se los cortó sin su consentimiento. La maestra Laura considera que estuvo mal, la mayoría lo aprueba porque aprenderán a estar aseados o exponerse a que ahí se les corte el pelo o se les bañe, porque a la escuela se viene limpio y con el pelo corto. Los maestros tratan de evitar que los niños anden como los demás, culpan a los padres por dejarlos con el pelo largo.

- (...) Los culpables de que los niños traigan las colitas (señala con la mano atrás de la cabeza) son los papás y los maestros pero principalmente los papás y si nosotros no ponemos nada de nuestra parte ¿Cómo van a crecer los chamacos?<sup>32</sup>

Los responsables de que los alumnos vayan a la escuela con el uniforme sucio y roto son los padres o las personas con las que viven, por lo menos mientras los niños cursan de primero a tercero, todavía no son totalmente responsables de sus acciones y son los papás los que deben cuidar que vengan presentables a la escuela.

---

<sup>31</sup> Observación 2, p. 52

<sup>32</sup> Observación 2, p. 53



- Ana dice que ella tiene una mamá con bebe que tiene como dos años y el bebé ni modo que le vaya a decir déjame mi colita. ¿Verdad? No, lo trae bien peloncito y trae la cola el chiquito ¡Oigan!<sup>33</sup>

Los maestros consideran que a partir de que el alumno cursa el cuarto grado ya debe hacerse responsable de su arreglo personal y se le debe vigilar para que se forme bien “a costa de lo que sea” aunque “(...) siempre vamos a encontrar papás que se molesten por cualquier pequeñez”.<sup>34</sup> Si a los alumnos se les deja así se hacen dependientes, todo el tiempo van a esperar a que sus padres vigilen su aseo personal y a vestirse como ellos les digan y la escuela quiere que el niño sea responsable de si mismo.

- (...) entonces no se enseñan a ser responsables por ellos, siempre esperan a que la mamá, a que la mamá, se van a casar y hasta la mamá van a tener ahí, así como (...)<sup>35</sup>

Laura<sup>36</sup> continúa diciendo que está bien que el niño aprenda a ser responsable de sí pero antes que nada esta el respeto que se le debe tener a su persona, y no por ser niños se les va a pisotear su dignidad porque se le hiere en lo más profundo, se le crean resentimientos y nosotros como maestros “Debemos tenerle mucho respeto al niño.” No actuar contra ellos

---

<sup>33</sup> Observación 2, p. 53

<sup>34</sup> Observación 2, p. 54

<sup>35</sup> Observación 2, p. 55

<sup>36</sup> Laura es delegada, piel blanca y ojos café claro, usa el pelo corto, casi siempre viste pantalón. Es jovial, dinámica, sonriente; a la hora del recreo se reúne con Juana para desayunar.

como lo hizo el profesor de educación física, no cortarles el pelo por la fuerza; hay manera de decirles las cosas, de convencerlos para que se arreglen y no tenga que ser “a costa de lo que sea”. Los papás y niños deben tomar conciencia de que a la escuela no se puede ir como en la calle, deben responder a un ideal de alumno. La escuela podría vincularse con la comunidad, hacer que no fueran tan diferentes, Hilda Taba<sup>37</sup> menciona que se acepta que las escuelas deben transmitir cultura pero existen diferencias acerca de qué tiene que transmitir y de qué manera. Por su parte “El equipo pedagógico debe intentar organizar la escuela como un modelo acorde a lo que la vida debería ser, moral, disciplinada, laboriosa y amigable”<sup>38</sup>, pero sobre todo acorde al contexto en el que se desenvuelven los sujetos, por eso es significativo que algunos profesores consideren que si los papás no mandan a los niños con el pelo corto por no tener tiempo, dinero o por que no quieren, ellos podrían hacer que en la escuela se les corte.

- (...) se puede solicitar a las casas de estética que vayan a cortarles el pelo. María dice que nosotros no debemos solicitar nada, que vayan ellos, nosotros no les vamos a resolver sus problemas ¿sabes por qué? Se acostumbran, dice Toña ay los maestros que arreglen los problemas; aclara María que no, que sean responsables por lo menos de su persona. Ana dice que haber: cuando nosotros necesitamos algo a poco ellos vienen a decir ¿sabe qué? venimos a ayudarlo. María agrega: a poco vienen y dicen le voy a hacer su comida porque no le va a dar tiempo ¡No!,

<sup>37</sup> Taba Hilda : (1987) Elaboración del currículo. Buenos Aires: Troquel, p.35.

<sup>38</sup> Shipman (1973), op. cit. p. 16

exactamente, ojo por ojo y diente por diente,  
aclara Ana.<sup>39</sup>

María<sup>40</sup> se opone a que la escuela busque la forma de resolver este problema porque son los padres los únicos responsables del aseo de sus hijos, por su parte los niños se debaten entre la cultura de la escuela y la de la colonia, por un lado ven que cierto comportamiento es aceptado y por otro se les exige asimilen algunas normas que no son las exigidas por la comunidad, se desenvuelven en dos ambientes distintos. Cabe mencionar que "(...) el sistema educativo se organiza para que el sistema cultural se mantenga."<sup>41</sup> Pero no el sistema cultural de la comunidad en donde por ejemplo, los niños y jóvenes e incluso algunos padres de familia andan con su "colita". El sistema cultural que se quiere mantener es el de cierta clase porque la "cultura siempre está enlazada con la política de las ideologías"<sup>42</sup> dominantes que no son precisamente las de la colonia Guanajuato sino que tiene que ver con todo el sistema de educación que la sociedad impone, puesto que existen costumbres y normas que no se pueden dejar de cumplir porque "más tarde ellas se vengarán en nuestros hijos".<sup>43</sup> Por otra parte, esto parece tener relación con lo que María de Ibarrola<sup>44</sup> dice respecto a que los procesos educativos cumplen diversas y contradictorias funciones sociales

---

<sup>39</sup> Observación 2, p. 54

<sup>40</sup> María es alegre, platicadora, da la impresión de que siempre expresa lo que siente. Es de estatura regular, tiene el pelo corto y siempre usa maquillaje.

<sup>41</sup> Spindler (1987), op. cit., p. 233

<sup>42</sup> Rosaldo, Renato: (1991) Cultura y verdad. México: Grijalbo, p. 68

<sup>43</sup> Durkheim, Emile: (1976), Educación como socialización. Salamanca: sgueme, p. 93

<sup>44</sup> Ivarrolla, María: (1982), Sociología de la educación. México: Centro de Actualización y Formación de Profesores, p. 13

y que dichos procesos llevan en sí “el germen de la reproducción” pero también “el del cambio social”, en algunas sociedades ambas cosas se conjugan y en otras hay predominio de una de estas funciones.

Los profesores piensan que no es necesario que paguen dinero en la peluquería para estar presentables porque a lo mejor no lo tienen pero “yo creo que tienen tijeras las personas” y puede el papá o la mamá cortarles el pelo, la idea es que a la escuela lleguen limpios y sean puntuales a la hora de entrar. Se entra a las ocho y a esa hora se cierra el zaguán para evitar que quienes lleguen tarde interrumpen la formación de los alumnos que son puntuales, cuando estos últimos han pasado a sus salones, abren el zaguán para dar acceso a los demás y cierran nuevamente, los alumnos que llegan después ya no pueden entrar, los regresan a su casa. Es importante que los niños estén puntuales a la hora de entrar, si los profesores llegan tarde tocan el zaguán, les abren y entran, con los niños no es lo mismo, ellos tienen que esperar.

- Juvenal pregunta al director ¿Cómo ve usted que cuando nosotros llegamos tarde, el maestro se meta y los niños se queden afuera? Llegamos tarde, tocamos, el maestro se mete y los alumnos los dejamos afuera.<sup>45</sup>

Para algunos está mal, por eso cuando llegan tarde y tocan para entrar, pasan también los alumnos que estaban esperando afuera, solo que

---

<sup>45</sup> Observación 2, p. 57

no les dan permiso de formarse, los dejan cerca de la barda. "En la escuela, casi todos los profesores se interesan por el establecimiento o conservación de su rol en cuanto dueño de la situación. Piensa el profesor que le corresponde el control. Controlar significa que el profesor posee facultades para señalar reglas de conducta y obtener conformidad de los alumnos a esas reglas".<sup>46</sup> Pero los papás y los alumnos protestan porque el profesor entra y los alumnos se quedan afuera. Juvenal agrega que cuando él ha llegado tarde hay varias mamás esperando a que entren sus hijos, sin embargo, tienen que esperar a que les autoricen hacerlo y cuando ya han rebasado la hora deben irse a su casa. Los profesores entran a la hora que sea.

- María dice que no es lo mismo, no podemos estar comparando, es diferente, no se puede regresar a un maestro. No digo que se debe regresar simplemente que uno también llega uno tarde y se pasa y los niños no, aclara Juvenal; bueno no es igual, dice Ana, que tu alumno se quede afuera a que tú te vengas a ver a tu grupo que está aquí adentro, tiene que ser así, muchas escuelas así lo hacen hasta en Pachuca; se esperan los niños que llegan tarde, el maestro pues sí se pasa, claro nuestra forma de que llegamos tarde es la libreta, ahí está.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Postic, Marcel: (1982) La relación educativa. Madrid: Narcea, p. 138

<sup>47</sup> Observación 2, p. 58

Queda claro que el profesor puede entrar cuando llega “un poquito tarde”, se le anota su retardo en la libreta en la que firman su hora de entrada y salida. El profesor tiene que entrar porque su grupo está adentro y debe atenderlo; la norma impuesta a los alumnos no incluye a los profesores pues ellos pueden entrar a la hora que lleguen y para que no se vea mal pasan con el los alumnos que están afuera, de no ser así los niños esperan a que les abran el zaguán, les llamen la atención y entren a su salón hasta que los demás estén ya adentro. A los papás que se les avisa sobre la impuntualidad de sus hijos, argumentan que los mandan temprano “(...) los chamaquitos quien sabe qué hacen pero siempre llegan tarde; se hacen como el tío Lolo, comenta María”<sup>48</sup>. Hay alumnos que al llegar tarde no esperan a que les abran, se van, otros se resisten a entrar, les da pena.

- (...) se ponen de caprichosos y se quedan afuera, haciendo de las suyas. Yo digo que eso pasa porque los dejan meter; porque los dejamos entrar y a la hora que ellos quieren ¡Pásense mijitos, pásense! ya que sea la última vez ¡Cuándo va a ser la última vez! (todos nos reímos) siguen llegando y llegando.<sup>49</sup>

El director ha sugerido que en la boleta se les anote en la sección de observaciones este problema de la puntualidad, pero los profesores agregan que eso no tiene caso porque “ni lo leen”, el problema no es anotar sino que

---

<sup>48</sup> Observación 2, p. 63

<sup>49</sup> Observación 2, p. 59

“los chamaquitos cambien su manera de pensar”. Varios papás comentan que los mandan pero los maestros dicen que a la escuela no llegan por eso se les ha pedido que revisen diariamente los cuadernos y los libros para que se den cuenta si asistieron o no; los recados que los profesores les ponen en las libretas no funcionan porque los niños arrancan las hojas y las tiran a la basura, aunque es una forma que la escuela adopta para informar a los padres de las irregularidades en torno a sus hijos la mayoría de las veces estos no se enteran de ello. “ Así, la finalidad principal de una escuela puede ser incrementar el conocimiento y profundizar la comprensión intelectual, pero todas las escuelas se dirigen más allá de esto, intentando ampliar las ideas de lo recto y lo erróneo, una moralidad común.”<sup>50</sup> Haciéndole ver a los alumnos y padres la manera como deben conducirse ante la vida, que hay una “distinción”<sup>51</sup> entre quien ha asistido a la escuela y se conduce como tal y quien no lo hace así. Los profesores les dicen a los alumnos que deben estudiar y comportarse “correctamente” para que no sean como “fulanito” que es cargador en el mercado.

### **II.3. Traté de ganármelo.**

Las manifestaciones de la cultura de la pobreza son vistas por la escuela como muestras de mala conducta porque chocan con lo que la escuela establece como norma, se salen de lo establecido como correcto. Varios de los casos de “mala conducta” detectados por los maestros son

---

<sup>50</sup> Shipman (1973) op. cit. p. 46

<sup>51</sup> Bourdieu, Pierre: (1988) La distinción. Madrid: Taurus Humanidades.

canalizados al DIF, ahí algunas veces los toman en cuenta, tratan de ayudar en los casos que se reportan, otras veces no son escuchados.

- (...) no le hacen el total caso en el DIF, que le dicen que sí pero muy vagamente.

¿No le hacen caso?

Ajá, inclusive han ido mis compañeras a tramitar otros casos de otros niños porque sí han ido Toña y Ana, de un niño que robó mucho en la escuela (ah, sí me acuerdo) de Giovanni, si lo tramitaron pero no, no tuvieron bien bien el total apoyo.<sup>52</sup>

En otra ocasión un niño con “conducta acelerada” que golpeaba a sus compañeros, fue canalizado al DIF, recibió orientación que le permitió cursar todo el año escolar 1993-1994 pero “se tuvo que ir el niño de la escuela” porque su comportamiento no era del tipo que la escuela legítima era reflejo de lo que afuera de ella hacía. La “legitimación”<sup>53</sup> indica al alumno por qué debe realizar ciertas acciones y le orienta respecto a por qué las cosas “son lo que son”, y quien no lo entiende así tiene que irse de la escuela.

- ¿Por qué se tuvo que ir de la escuela? Porque como era este su conducta, ya no era nada más con un niño la que reflejaba sino con todos, le pegaba a las niñas, a mí ya no me hacía caso, ya no me respetaba, traté de ganármelo por la buena . . . no, fue inútil (comió mandarina) hasta los papás inclusive le

---

<sup>52</sup> Entrevista 11, p.194-195 realizada el 7-12-94, en un salón de la escuela Francisco Villa.

<sup>53</sup> Berger, Peter y Luckman, Thomas: (1986). La construcción social de la realidad. Buenos Aires: Amorrortu, p. 120-163.



dijeron al, a uno de mis familiares que por mi culpa se había ido el niño, yo me sentí muy mal y no les quise ir a reclamar a su casa ni nada y diario me encuentro al señor, no me habla y una vez traté de saludarlo y no, no me contestó, si le digo, me dije entre mí ¿No? y les comenté a las compañeras que no me hablaba el papá de Valentín, les digo si vieran, si vieran que, qué problema era el niño para la escuela que no quedó en mí para que se fuera, sino que fue un acuerdo del director, inclusive vino la psicóloga y la trabajadora social del DIF que por qué a Valentín se le había negado la , la asistencia, la entrada a la escuela para segundo año y el director claramente les dijo que se le daba la oportunidad de ingresar a otra escuela, no le íbamos a poner notas, este, notas en su boleta y así fue, pero porque ese niño a todos, no nadamás a mi grupo, a todos agradecía, a los de cuarto, a quien se le pusiera enfrente (de cualquier grado) de cualquier grupo y a cualquier maestra.<sup>54</sup>

El papá reclamó a la maestra que su hijo no pudiera asistir a esa escuela “(...) pensaba que era por mí y no se había dado cuenta bien que era él (...)”<sup>55</sup> porque no lo atendía, el niño siempre andaba con los tíos, le hacía falta el papá, parece que el niño ya no se comporta así, va a otra escuela y el papá lo lleva y trae de regreso a su casa. Fue una experiencia amarga para la profesora porque el papá del niño le dijo al suegro de la maestra, un día que lo encontró en la calle, que por culpa de su nuera,

---

<sup>54</sup> Entrevista 11, p. 195-196

<sup>55</sup> Entrevista 11, p. 96

Valentín ya no asiste a la escuela Francisco Villa. “(...) se tuvieron que ir los dos niños pero sí fue acuerdo colegiado de todos los compañeros y el director.”<sup>56</sup> Los papás de los otros niños vieron con buenos ojos que se fuera, era considerado como amenaza para sus hijos, hubo quien quería mandar sus niños a otra escuela para evitar problemas con Valentín, que no tuvieran trato con él para que no actuaran igual.

- ¿Querían que se fuera?

Sí, querían que se fuera Valentín, y a los papás de este niño, de Valentín, se les hizo un escrito por el cual el niño se tenía que ir, firmaron de común acuerdo.

- ¿Lo firmaron?

- Nosotros y ellos, los papás de los niños ...<sup>57</sup>

Parece que todos estaban de acuerdo en quitar de la escuela la “fruta podrida” para que no se echaran a perder los demás por eso se reunieron y fue “acuerdo colegiado” ya no aceptar a los niños Giovanni y Valentín; para los profesores el acuerdo colegiado son las decisiones que toman entre todos en una reunión en la que analizan entre varias sugerencias las más acordes para ponerlas en práctica según sea el tema en cuestión. No les hicieron anotaciones en su boleta explicando el motivo por el que eran dados de baja, para que no tuvieran problemas para entrar en otra escuela pero en la Francisco Villa ya no los podían admitir, habían rebasado la barrera entre la escuela y la comunidad. “El diseño para vivir en una escuela toma la forma

---

<sup>56</sup> Entrevista 11, p. 197

<sup>57</sup> Entrevista 11, p. 197

de costumbres, tradiciones y leyes no escritas que persisten y afectan ingresos sucesivos . Los individuos caen dentro de estos modos y se oponen a quienes los violan”.<sup>58</sup> Por eso dieron de baja a los dos alumnos por no respetar lo que la escuela ha establecido como norma sobre todo en relación a la conducta de los niños y quien no cumple lo establecido se tiene que ir de la escuela.

Las manifestaciones de la cultura de la colonia en la escuela, van en contra de las normas, ahí uno debe ser como la escuela dice, aunque haya penetración en ella de la cultura de la pobreza, ésta no es vista como el patrón en el cual se desenvuelven los niños sino como trabas para el aprendizaje, mala conducta, desinterés, algo a ser combatido, no se le ve como el modo de vida que en la colonia predomina. Para los maestros esas son manifestaciones de la gente inculta que no aprecia el valor de la escuela para los niños. Sin embargo de acuerdo con Rosaldo no puede hablarse de la cultura como si fuera algo “uniforme y estático”, no nada más la gente instruída posee cultura, “La cultura abarca lo cotidiano y lo esotérico, lo mundano y lo exaltado, lo ridículo y lo sublime. En cualquier nivel, la cultura penetra en todo”,<sup>59</sup> de ahí que no puede decirse que la gente de la colonia Guanajuato sea carente de cultura, si bien es cierto que no corresponde a lo que la escuela considera como tal, no puede afirmarse que sea una sociedad sin cultura, porque la cultura es “un conjunto de

---

<sup>58</sup> Shipman (1973), op. cit. 46

<sup>59</sup> Rosaldo (1991), op cit. p. 35

significados compartidos”<sup>60</sup> y no sólo formarse en una escuela, John B. Thompson considera que la cultura está conformada por las formas simbólicas, es decir, acciones; rituales, gestos, textos, obras de arte, en fin todas las expresiones significativas de un sujeto para otro sujeto, “en relación con los contextos y procesos históricamente específicos y estructurados socialmente dentro de los cuales, y por medio de los cuales, se producen, transmiten y reciben tales formas simbólicas.”<sup>61</sup>

Por otra parte la institución desconoce que está inmersa en esa cultura y los alumnos solamente hacen una diferenciación. La cultura no es una camisa que pueda cambiarse por otra para entrar a la escuela y al salir se vuelve a usar, se va a todas partes con ella, por eso en la escuela se trata de hacer callar las manifestaciones de la cultura de la pobreza como lo son rayar paredes, llevar “colita, decir groserías, golpearse, hablar como chofer”, etc., no toma en cuenta que son culturas distintas y la cultura de la colonia es más latente e incluso alcanza a algunos profesores que habitan en ese lugar. Si consideramos que “La cultura contraescolar es la zona de lo informal, en la que se rechazan las demandas incursivas de lo formal incluso al precio de tener que expresar la oposición por medio de un estilo, de unas macrointeracciones y de discursos no políticos”<sup>62</sup>, podemos decir que hay ahí un rechazo por parte de los jóvenes a las cuestiones formales que rompen con su manera de vida, e incluso parecen manifestarse en cuanto

---

<sup>60</sup> Idem. p. 37

<sup>61</sup> Thompson, John B.: (1993) Ideología y cultura moderna. México: Universidad Autónoma Metropolitana. p. 150

<sup>62</sup> Willis (1977), op. cit. p. 36

que se han metido por las noches a hacer sus necesidades fisiológicas en las aulas, así como en los robos y destrucción de que ha sido objeto la escuela que sus padres han construido bajo la dirección y empeño de los profesores, aun cuando parece haber en ellos cierto desinterés por los asuntos escolares de sus hijos.

### III. EL PODER

#### III. 1. Sabe que yo sé.

La historia de la escuela está relacionada con la cultura de la colonia en cuanto a que no asistieron los padres a inscribir a los niños, algunos papás no tenían el acta de nacimiento de sus hijos porque no los habían registrado, varios niños contaban con más de seis años y no acudían a ninguna escuela, ese es el panorama que la maestra Toña como pionera de la escuela describe.

Ella se ocupó de la dirección cuando a los pocos días de su inicio María Luisa, que era la directora comisionada, fue incapacitada por los problemas que tenía con su embarazo; esto le permitió a Toña conocer todos los trámites relacionados con la escuela porque estuvo al cuidado de la construcción del inmueble y de los documentos que tuvieron que hacerse, tales como el censo de población de la colonia, censo escolar, registros de inscripción, gestión de actas de nacimiento para los niños que carecían de ella, etc.

- No, cuando llegamos acá, yo trabajaba en la Alvaro Obregón, pasaba yo en las tardes porque tenía yo que pasar a ver si le iban adelantando o no y pues pasábamos, yo pasaba con mis niños. Uhm venía un equipo de niños conmigo, muchos vivían por allá abajo, pasábamos a ver y sí, pues sí

le iban apurando, pero por lo mismo apresurado de la obra pues no la construyeron bien.<sup>1</sup>

Ella estuvo implicada en todo lo relacionado a la nueva escuela en la popular colonia Guanajuato, sus actividades fueron desde ir a recorrer la colonia para reunir a los que serían sus alumnos, hasta rendir la documentación que se le solicitaba; fundar la escuela no fue su idea, ella sólo se quería cambiar de la comunidad rural donde trabajaba a la ciudad de Tulancingo, pero no pensó que participaría en la construcción de su escuela porque su cambio fue condicionado por la supervisora. El ser fundadora de la escuela la coloca ante los demás profesores en una posición distinta, la cual ella acepta con naturalidad, realiza las actividades que le encargan los demás, porque al parecer los profesores le han dado ese lugar; la ven como alguien con “más experiencia”, con un status diferente al que poseen los otros, ella dice que trabajó “muy duro” para lograr que la escuela se formara porque la supervisora le dijo:

- ¿Sabes qué? si quieres cambio pues tienes que trabajar muy duro, necesitamos fundar una escuela aquí en la colonia Guanajuato y dije, bueno, sí maestra, pero cómo le voy a hacer, porque pues no se ¿no? y dice, no pues mira, vamos a ir a poner spots o a, andar en las colonias, o más bien a andar en las calles de la colonia ya van a llegar a inscribir a la escuela Alvaro Obregón . . .<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Entrevista 1, p. 11, realizada el 23-01-94 en mi domicilio.

<sup>2</sup> Entrevista 2, p. 3

Pensaban que con el simple hecho de hacer propaganda con un carro de sonido, spots en la radio y una nota en el periódico los papás acudirían a inscribir a sus hijos, como esto no se dio ella tuvo que reunir casa por casa a sus alumnos (ver capítulo I). Toña y el profesor Joel estuvieron trabajando por la tarde en la escuela primaria Alvaro Obregón todo el curso escolar 1986-1987, junto con el profesor que cubría la plaza de María Luisa pero como “casi nunca se presentaba”, no lo toman en cuenta para sus relatos. Ellos dos se ponían de acuerdo para hacer las actividades que les correspondían, pagaban entre ambos los desperfectos que sufrían las instalaciones de la escuela aunque “nuestros niños no tuvieran la culpa de ello” y rendían la información que se le solicitaba en la inspección y en la presidencia municipal. Cuando en septiembre de 1987 estrenaron la escuela Francisco Villa, su sistema de trabajo fue igual, se ponían de acuerdo para los festivales, honores a la bandera, juntas con los padres, etc., para trabajar en armonía, de ahí que el status que tiene Toña en la escuela parece deberse a su trayectoria como fundadora y directora. Marcó desde el principio un modo de trabajo y relaciones, un “estilo de liderazgo” como diría Ball<sup>3</sup> (este autor identifica cuatro tipos de actuación de los directores, a los que llama estilo, interpersonal, administrativo y político, este último se subdivide en antagonista y autoritario), que hasta la actualidad parece continuar el profesor que la relevó en el cargo, cuando ingresó a la escuela con su clave de director, ella sólo era comisionada. El profesor Ricardo no

---

<sup>3</sup> Ball, Stephen J.: (1989) La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar. Barcelona: Paidós, M.E.C.



asumió el cargo como un director absoluto, siguió y sigue considerando la opinión de Toña como un apoyo a las acciones que como autoridad trata de implementar en la escuela. Ella ejerce una influencia sutil y aparentemente efectiva sobre él, en el sentido de que explota tal vez sin darse cuenta, esa relación que entre ambos se ha dado y que le permite a Toña afectar la toma de decisiones del director. Entendiendo por “influencia”<sup>4</sup> a la capacidad que posee una persona para hacer que otra se conduzca de cierta manera.

Toña ha desempeñado con eficiencia y dedicación dichas actividades que le han permitido acompañar y apoyar al director para continuar los proyectos que se estaban realizando en torno a la escuela, tales como la delimitación y bardeado del terreno, nombre que llevaría, solicitudes de material didáctico y para construcción. Él se acercó a ella que conocía mejor que nadie cómo relacionarse con los padres, con los alumnos, a qué autoridades acudir, etc. Lo representó y sigue representando en reuniones que se hacían por la tarde ante las autoridades educativas y municipales, para que el profesor Ricardo no se quedara a perder el tiempo porque en varias ocasiones las reuniones se suspendían y él viaja diariamente a la ciudad de Pachuca, lugar donde vive. Han pasado momentos desagradables cuando acuden a alguna oficina a solicitar material o cierto servicio y los funcionarios se molestan.

- Una vez un ingeniero de ahí que me grita [se refiere a la Presidencia Municipal] dice ino, maestra que! le digo, ¿sabe qué? no me grite,

---

<sup>4</sup> Ball (1989), op cit.

le digo, yo acudo a aquí porque sé que es el único lugar donde pueden resolver, si no pues iría a otro lado; me dice el director, me dice el director le gritó, y le digo, pues ah, me gritó, pues si ¿no? y este pues sí, luego nos pasamos unos momentos bien desagradables, pero sí se logró que delimitaran aunque fuera menos extensión pues.<sup>5</sup>

Detalles como el anterior le han permitido formar un equipo de trabajo con el director para casi todas las actividades e incluso él le solicita su opinión sobre los asuntos a tratar en las juntas con los padres de familia, sobre cómo serán los festivales, reuniones con los profesores, etc. Primero lo comenta con ella y después con los demás profesores. Toña dice que el profesor le tiene ciertas consideraciones porque ella no habla mal de él, por el contrario lo apoya, y le da las sugerencias que considera convenientes. El profesor Ricardo ve que ella es una persona responsable, trabajadora, que casi nunca falta y cuando no va a estar deja la escuela a su responsabilidad y cuidado, deposita en ella autoridad para que actúe en su nombre sobre algunas cuestiones de la escuela, en la idea de que la autoridad es la facultad oficial y/o moral que una persona posee para poder influir sobre los demás, en la forma de trabajar y en las decisiones a tomar, la autoridad puede apoyarse en el poder pero no se reduce a él<sup>6</sup>. Toña ejerce esa facultad haciendo que los demás trabajen como si el director estuviera.

---

<sup>5</sup> Entrevista 1, p. 19

<sup>6</sup> Avanzini, Guy: (1987) La pedagogía en el siglo XX. Madrid: Narcea, p. 177

- El maestro Ricardo te tiene mucha confianza a tí ¿sabes tú por qué te tiene confianza?
- Bueno, porque el maestro sabe bien que yo nunca, ando comentando nada o sea, nunca hablo mal de él, yo le agradezco la confianza que él me tiene porque él me considera que soy una persona responsable, bueno (lo dice riéndose) bueno, siento que me la tiene porque soy una persona responsable ¿no?, cumplida y entonces por eso es que me tiene confianza; si se va por ejemplo de algún permiso me encarga la escuela por que sabe que voy a ir, sabe que no voy a faltar. Yo siento que por eso me tiene confianza el maestro y porque sabe que yo sé, siente que yo sé que él es una persona capaz y que merece el respeto de todos nosotros.<sup>7</sup>

El director sabe que en manos de Toña la escuela “marcha bien” por eso se la encarga. Cuando regresa, ella le platica de todo lo sucedido en su ausencia, él le agradece su colaboración y le comenta detalladamente los motivos de su ausencia aun cuando son personales; lo escucha, le da sus puntos de vista y cuando falta le explica el motivo. Toña también tiene influencia sobre los profesores, la consultan respecto a los contenidos del programa escolar, sobre problemas que tengan con los papás de los niños; en ocasiones cuando no está el director, ha otorgado permiso para faltar a quien se lo ha solicitado aunque diga que la ponen en aprietos ante el profesor Ricardo. Son compañeros y tienen iguales derechos y obligaciones,

---

<sup>7</sup> Entrevista 5, p. 101, realizada el 13-09-94 en mi domicilio.

sin embargo el poder que ella posee genera en dicha relación cierta desigualdad entre ellos. Algunas veces ciertos profesores le hablan por teléfono a su casa para que le avise al director que por algún motivo personal no se presentarán a trabajar.

- ... y pues yo llego y le digo al director pero ahí es donde me dan ganas de no se qué hacer, me da mucha vergüenza, pero pues no es culpa mía, porque ellos nomás me dicen que le diga, mas no me están pidiendo permiso y a veces el maestro sí les pone su falta porque dice que no es lo mismo avisar que no van a ir, a pedir permiso y sí les pone su notita en la libreta [se refiere a la libreta de entradas y salidas del personal docente].<sup>8</sup>

El profesor Ricardo les pone una nota de inasistencia en la libreta, donde diariamente registran los maestros su hora de entrada y salida, cuando sólo le mandan avisar con Toña pero, cuando le piden permiso a ella aunque sea por teléfono, no les pone ninguna nota. Estas cosas son facultades que por norma, competen a la autoridad oficial de la escuela, es decir, sólo el director puede autorizar a los maestros a que falten a trabajar o salgan temprano pero en ésta escuela Toña puede dar permisos. La norma en la escuela es todo aquello que sin estar escrito en ninguna parte se da por hecho que debe ser así, como por ejemplo el uso del sello, cuyo empleo es competencia solamente por el director.

---

<sup>8</sup> Entrevista 5, p. 103

El sello de la escuela es visto como propiedad del director, lo guarda celosamente, pero cuando va a faltar se lo deja a Toña por si hay documentos que sellar; nada más ella puede usarlo, los demás no, aunque le encarga al profesor que le toca cuidar la disciplina durante una semana (tener la guardia) que esté al tanto del inicio y término del recreo, las cosas administrativas de la escuela las realiza Toña. Una vez el director no estaba, hubo necesidad de que alguien fuera a una reunión a la supervisión escolar para recibir información sobre los requisitos a cubrir por parte de los profesores para ingresar a Carrera Magisterial<sup>9</sup>, Toña comisionó a Joel y Juvenal para que asistieran en lugar del director y le dio a uno de ellos el sello por si era necesario usarlo en algún documento. El maestro Ricardo al enterarse se molestó.

- ... nombre que me dice, no maestra, no, el sello, yo solamente se lo dejo a usted y usted es la única que debe o en dado caso, en caso necesario, de este hacer uso del sello, pero nadie más y menos salir el sello de aquí de la escuela y yo se lo di a Juvenal, mira, a Juvenal.<sup>10</sup>

Este error lo pagó Toña con la vergüenza de que el director le llamara la atención y le hicieran notar que solamente a ella le encarga y confía el sello y por eso debe conservarlo rigurosamente bajo su poder y no prestarlo

---

<sup>9</sup> Carrera Magisterial es un mecanismo mediante el cual los profesores pueden ascender a categorías de mayor salario. Para esto se toma en cuenta el grado académico, años de servicio, preparación profesional, participación en cursos de actualización y el desempeño profesional (para este último aspecto se le aplica un examen tanto a los alumnos como al maestro).

<sup>10</sup> Entrevista 5, p. 100

a nadie aunque sea para cosas de la escuela. Su historia como fundadora de la escuela le da un lugar diferente al de los demás porque conoce su funcionamiento como directora y como maestra, eso le ha favorecido para que el director comparta con ella el poder; mantienen una relación de intercambio en donde negocian el mantenimiento de su status ante los demás. El poder es conceptualizado por Michel Crozier como un resultado contingente de la movilización de las fuentes de incertidumbre controladas por los actores en una estructura de juego, por sus relaciones y transacciones con los participantes en ese juego<sup>11</sup>. El director delega en ella responsabilidades y toman decisiones entre los dos sobre cosas que otros directores harían solos, por ejemplo se ponen de acuerdo para elegir la fecha y hora más conveniente para alguna reunión y los temas que van a tratar. Tiene influencia no nada más sobre el director también en los maestros, quienes al tener algún problema no dudan en consultarlo con la seguridad de encontrar sugerencias y/o apoyo. Es una persona que se prepara para dar sus clases y siempre está dispuesta a escuchar a sus compañeros, es accesible con ellos, con los alumnos y con los padres, “es alguien en quien se puede confiar”; los profesores dicen que piden su opinión porque es la persona a la que el director encarga la escuela cuando no está.

- ... ella es la subdirectora, o sea, ella es la representante del director cuando él no está, entonces, bueno, si necesitamos algo en caso de que no esté el director pues con, siempre

---

<sup>11</sup> Crozier, M. y Friedberg, E.: (1990) El actor y el sistema. Las relaciones de la acción colectiva. México: Alianza Editorial Mexicana, p. 26

con ella y aparte de que es una persona que siempre está presta a ayudar a cualquier persona, a cualquier gente que se le acerca.<sup>12</sup>

El que en este curso escolar 1994-1995 sea la subdirectora, ha afianzado más su influencia hacia los demás pero no necesariamente tiene que ocupar un cargo para que le soliciten su apoyo y el director la deje como responsable de la escuela en sus ausencias.

Toña comenta que, hasta la fecha no ha tenido problema con los compañeros por la confianza que el director le demuestra, parece que lo toman como algo natural y como ella toma en cuenta sus opiniones para realizar las actividades correspondientes, le resulta fácil desempeñar esa responsabilidad, simplemente les pide de favor y los compañeros le hacen caso, nadie la ha hecho quedar mal, han desempeñado las actividades que les corresponden.

- Bueno, cuando el maestro se va, digo, ¿saben qué me dijo el director? que hay que hacer esto, yo les digo lo que me deja dicho, nada más les digo a ellos y si tú, cumplen, no pues que vamos, por decir, el adorno, que a ti te toca esto, si, si lo hacen, si han cumplido (nos reímos) si ideverás!<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Entrevista 6, p. 102, realizada el 27-09-94 en una aula de la escuela Isacc González.

<sup>13</sup> Entrevista 5, p. 102

Al parecer trabajaban en armonía tratando de cumplir con sus quehaceres como si el director estuviera, hay quien opina que cuando por alguna causa el profesor Ricardo se cambie de escuela, su directora será Toña; ella se ríe y comenta que son bromistas, “este Joel no se mide”, “qué cosas se les ocurren”. Esto hace suponer que la lealtad que ahí se da es hacia la persona de la maestra Toña y del profesor Ricardo y no hacia el cargo que desempeñan; como diría Bourdieu<sup>14</sup> poseen cierto “carisma” que hace que los profesores les confieran autoridad personal, por eso no es necesario que ella sea directora para que se le vea como tal.

El director sabe que es una maestra responsable, no le critica su forma de ser director, “él sabe que ella sabe” que es un director competente, consciente de las necesidades de la escuela y de cómo favorecer las relaciones entre los maestros sin imponer su criterio, dando la palabra a todos para que se expresen libremente sin ser criticados y/o rechazados, es un director que puede encajar en la descripción que Ball hace del tipo “antagónico”, cuyas principales características son controlar mediante la discusión y la conversación en público, reconoce que hay diferencias ideológicas entre el personal docente, convence con argumentaciones razonadas, tiene talento y habilidad para enfrentar el debate público, toman decisiones entre todos los profesores y el director.

---

<sup>14</sup> Para mayor información sobre el “Carisma consultar Bourdieu, Pierre: (1988): Cosas dichas: Buenos Aires: Gedisa



### III. 2. Ser director

El peso de la trayectoria de Toña y el estilo de liderazgo que se vive en la escuela, van ligados de tal manera que ser director en la escuela primaria Francisco Villa es responder a ciertas características, habilidades y cualidades que sin duda posee el profesor Ricardo; siempre está preocupado por buscar recursos para cubrir poco a poco las carencias que en la escuela había y hay y que le han convertido en una de la tres más grandes de la zona escolar (la zona está integrada por 10 escuelas públicas y una particular, cuatro están en el medio rural y las otras en la ciudad de Tulancingo). Para esto el profesor Ricardo dedica mucho de su tiempo a lograrlo; implica llegar temprano y salir tarde, pocas veces sale junto con el personal docente, se queda haciendo algo en favor de la escuela. Los maestros están conscientes que ser director es algo más que llevar en orden el aspecto administrativo de la escuela o atender el grupo de algún profesor cuando éste falta a trabajar, es “una gran responsabilidad”.

- (...) encierra mucha responsabilidad, o sea que, el ser director pues, tenemos que tratar con el personal docente, padres de familia, alumnado yyy en general con toda la comunidad escolar y también es my bonito porque se puede trabajar, se puede organizar y el trabajo puede resultar bueno, pero si no tenemos el tacto necesario pues, podemos empezar a tener problemas ¿verdad?. Si no nos entendemos con el personal, menos con los alumnos, entonces para mí yo pienso ¿no? que el director debe también comprender los

problemas de los maestros, así como nosotros comprendemos a los alumnos, tratamos de comprenderlos, el director también debe de tratar de ver los problemas que tenemos muchas veces los maestros, sobre todo las mujeres , las madres de familia que muchas veces faltan porque su niño enfermó y hay directores conscientes que sí lo analizan de una forma normal, otros no, si instigan al maestro, le buscan problemas y en ese caso el maestro no va a trabajar a gusto, la maestra; entonces debe de, de comprender los problemas que tiene cada una de sus trabajadoras o trabajadores ¿verdad? que tiene a su cargo.<sup>15</sup>

“Ser director” requiere de tener cierta calidad humana para su función es más que comprender que los profesores tienen problemas que les impiden desempeñar bien todas sus actividades y si no los comprende están inconformes, porque no es posible dejar fuera de la escuela los problemas personales, se va con ellos a todas partes y eso repercute en su desempeño ante los alumnos o sobre cualquier otra cosa que deba hacer. Tiene la responsabilidad ante el personal docente, los alumnos y los padres de que la escuela “marche bien”; además de cumplir con la documentación que el supervisor solicita, debe rendir estadísticas, acatar las disposiciones oficiales, tales como formas de evaluar, llenado de boletas, días destinados a reunión de trabajo colegiado, compra de exámenes, etc., para hacerlas del conocimiento del personal y ejecutarlas; esto ocasiona que se tenga que

---

<sup>15</sup> Entrevista 8, p. 142, realizada el 27-09-94 en un salón de la escuela Francisco Villa.

enfrentar a los maestros que no comprenden que las disposiciones oficiales, en la mayoría de los casos, no está en manos del director discutir las con el supervisor porque son emitidas para toda la entidad y no se llega a nada con estar en desacuerdo. Debe evitar enfrentamientos con los profesores cuando se discute un tema y se toman acuerdos, sin inclinarse a defender la posición de alguno de ellos, se analizan las aportaciones de todos y se eligen las más idóneas para lo que el caso requiera.

- Bueno, pues para mí ser director es, implica una responsabilidad bastante grande y difícil ¿verdad? porque pues en ocasiones uno, uno, como, bueno tiene, tiene uno que ser como mediador de ciertas cosas, a veces entre alumnos, a veces entre maestros, a veces entre padres de familia ...donde pues, se tiene que buscar la forma, no, no de, de ... ayudar hasta donde se pueda ...de sobre todo quien tiene la razón ¿verdad? (...)<sup>16</sup>

Hay que darle la razón a quien la tenga, sea alumno, padre o profesor, por eso ser director “antagónico” es una responsabilidad bastante difícil porque es el mediador, no juzga “a la ligera” lo que se le dice y hace, requiere de poner la atención necesaria para ayudar lo más que se pueda sin perjudicar a nadie. No impone sus ideas, comenta, sugiere al igual que los profesores y entre todos deciden, de ahí que “ser director” representa además de mucho trabajo, tener la capacidad y la influencia suficiente para poder negociar con el personal. La comunidad educativa encarga la

---

<sup>16</sup> Entrevista 2, p. 31 realizada el 27-04-94 en la dirección de la escuela.

dirección de la escuela a una persona para que se encargue de la gestión, dicha persona tiene la responsabilidad global y última de la escuela, así como una visión de conjunto que será apoyada por las opiniones parciales de los docentes<sup>17</sup>. No se puede decir que el director tenga autoridad absoluta; su tarea organizativa lo lleva a que por un lado trate de lograr y mantener el control y por otro alienta y asegura el orden social y la adhesión; “las dos funciones básicas de la dirección son las que conciernen a las tareas (iniciar y dirigir) y la función humana (consideración)”<sup>18</sup>. Cuida de no romper el ambiente que ahí se da, resultado del poder compartido y del liderazgo antagónico que Toña y Ricardo han propiciado y mantenido.

- (...) es un ambiente, bueno, diferente al de todas las escuelas donde he estado, ahí somos una familia, es la otra casa, ahí cuando alguien tiene algún problema, entre todos tratamos de, de ayudarnos porque nos sentimos así, como, como una familia, donde tenemos derechos pero también tenemos obligaciones y tenemos compromisos de, de compartir aparte de la amistad todo lo que se pueda con los compañeros.<sup>19</sup>

Tienen la obligación de trabajar en bien de la escuela, con confianza exponen sus dudas e ideas para que entre todos encuentren soluciones a los problemas con los que diariamente enfrentan en su práctica docente. Las

---

<sup>17</sup> Sánchez de Horcajo, Juan José: (1991) Escuela, Sistema y Sociedad. Invitación a la sociología de la educación. Madrid: Prodhufi., p. 515

<sup>18</sup> Ball (1989), op cit. p. 93

<sup>19</sup> Entrevista 6, p. 108

aportaciones que dan no rompen ese ambiente familiar que hasta ahora han vivido por eso cuando alguien necesita de apoyo, se lo brindan, comparten sus problemas y sus alegrías, organizan convivios para festejar “cualquier detalle”, con intercambio de regalos, abrazos, bromas y risas; esto no quiere decir que sea un grupo homogéneo de docentes, hay diferencias entre ellos, tienen sus respectivos grupos con los que son más afines y se reúnen a la hora del recreo a comer tlacoyos, enchiladas o alguna otra cosa que lleve a vender la señora que atiende la cooperativa escolar; con los compañeros de los otros grupos que no son a fines comentan algunas cosas; incluso llegan a bromear aunque también hay dos compañeros que no se hablan, pero eso no parece repercutir en el ambiente general que ahí se da.

El respeto que se propician unos a otros hace que se mantengan relaciones de armonía, que estén a gusto y se apoyen. El director trata a todos por igual; los orienta en lo académico y administrativo de acuerdo a sus posibilidades. Cuando a la hora del recreo los niños se pelean, entran a la dirección con tranquilidad a exponer sus problemas, él llama a los que se quejan y a los agresores, los escucha y luego reprende a los culpables. Otros niños le piden el material deportivo que guarda en la dirección o en la bodega, en ocasiones van a preguntarle hasta por su maestro cuando no lo ven en el patio o en el salón, los manda a buscarlo por los salones y si salió de la escuela les comenta que en unos minutos regresará. Los profesores opinan que es “muy buena persona” aunque tenga desaciertos como director.

- (...) no está bien hacer comparaciones pero yo lo comparo con otros directores y, y vale lo que pesa el maestro, es es muy, muy buena persona, creo que no existe otro calificativo mejor que imuy buena persona! para el maestro, pero sí debe ser un poquito más exigente.<sup>20</sup>

Para la mayoría de los profesores, el director es una persona dedicada a su trabajo, capaz de llevar adelante la escuela, pero se le considera un poco lento en sus acciones y resoluciones porque no decide a la ligera, pareciera que se queda callado porque no sabe pero está pensando “no le gusta decidir al vapor”; una vez que se acuerda qué camino tomar, desempeñan en armonía las acciones elegidas., reconoce la existencia de intereses e ideologías contrarias que se manifiestan en los procedimientos formales de discusión y toma de decisiones. “La dirección como actuación política pone el énfasis en la persuasión y el compromiso”.<sup>21</sup> Se puede decir que están a gusto con el liderazgo que se da en la escuela aunque no se acepte todo lo que sucede en torno a él.

- (...) nada más hay un pequeño detalle que, que ese si no me gusta, como que el director nos interrumpe mucho, a cada ratito, que llegó una información y nos manda traer y como que eso te, te distrae y a mi no, bueno a mí no me gusta estar, si voy a trabajar pues a trabajar, es como si fuera a una fiesta y de pronto me dice ¿sabes qué? te tienes que salir, entonces eso es lo único que no me gusta pero

---

<sup>20</sup> Entrevista 6, p. 109

<sup>21</sup> Ball (1989) op. cit. p. 112

yo creo que se da en la mayoría de las escuelas.<sup>22</sup>

El director los llama a reunión “informal” cuando necesita consultarles algo, a la hora que sea, pide que “pongan trabajo a los niños” y vayan a la dirección para exponerles el motivo por el que fueron llamados, no importa que estén explicando algún tema a los alumnos, razón que tienen para desear un director que no los interrumpa “a cada rato” en sus labores docentes para comunicarles alguna disposición o informarlos de todo lo que ocurre en la escuela, que no los reúna para cualquier decisión que vaya a tomar, que asuma para algunas cosas su papel de autoridad, que no los consulte para cada paso que vaya a dar. Quisieran un director más exigente con el personal docente, padres y alumnos.

- Mira trabaja y todo está bien pero en ratos le falta un poquito más de energía mas que nada con los niños, en formaciones él está hablando, él está comentando y los niños jugando, o haciendo despapaye y medio, no se si al maestro le falta voz en ese momento o también hay cosas que no tiene por qué explicarle a los niños y a los niños no, no lo escuchan, no lo toman en cuenta, si hasta nosotros, yo ya me di cuenta, si hasta en nosotros está eso, él está hable y hable con los niños y nosotros ya estamos plática y plática por acá hablando de quien sabe qué, para qué, la la verdad se ve bien mal eso, porque a mí no me agrada tampoco eso.
- ¿Lo quisieras más enérgico?

---

<sup>22</sup> Entrevista 6, p. 108

- Aja, para los niños, yo siento que en los niños fuera mas enérgico, porque en los niños no, no, se ve que aquí no hay respeto para él y eso sí, me gustaría más enérgico el maestro.
- ¿Y ustedes lo respetan?
- Pues mira, nosotros cuando está hablando y eso, si, y hay ocasiones que no, hay ocasiones que sí nos ponemos a platicar y él está hablando connn y es que se dirige, por ejemplo está la reunión, mmm y estamos platicando así, que él dice un ratito, de repente el maestro se le queda viendo nada más a una persona y está hablando con él, con él y pues ya los demás nos volteamos a platicar de otra cosa con otro.<sup>23</sup>

Desean un director más enérgico con todos, es decir, que no les explique todo lo que hace o tiene que hacer porque no se le pone la atención que merece, mientras habla, los maestros hacen otra cosa, como platicar con el compañero que está cerca. Quieren que no sea un hombre blando o “suave”<sup>24</sup> y asuma su papel para que cada uno trabaje mejor, que no exija solo por exigir, sino que pida las cosas con amabilidad para que los maestros no se molesten y lo respalden con trabajo, que sea exigente pero no injusto. Ciertos profesores coinciden que le falta energía, es demasiado “buena persona” y no se valora su bondad, abusan de él por su disposición a ayudarlos y tal vez porque no impone su criterio, lo quisieran más estricto y que revisara el aspecto académico de los grupos

<sup>23</sup> Entrevista 7, p. 129, realizada el 8-10-94 en una aula de la escuela Francisco Villa.

<sup>24</sup> Bly, Roberto: (1992) Hombres de hierro. Los ritos de iniciación masculina del Nuevo Hombre. México: Planeta



porque los deja trabajar con los alumnos como ellos juzguen conveniente, quieren que los observe trabajar para que vea que le echan ganas, los motive a trabajar mejor, se entere de por qué algunos no rinden ante los contenidos para que vea los desaciertos de los maestros y puedan corregirlos.

- Si, para que funcionara un poquito más el trabajo o sea, que nos viniera a revisar por ejemplo cada mes, al grupo para ver qué problemas hay o cómo, porque van bajos en calificaciones, cositas así.<sup>25</sup>

Ellos solicitan la injerencia del director en la autonomía<sup>26</sup> que los profesores tienen en su grupo; les resulta importante que observe los grupos para que se de cuenta que algunos alumnos están mal no por descuido o flojera de los profesores, sino por la influencia de las condiciones en las que viven, los problemas que tienen en sus casas repercuten en el aprovechamiento académico, es decir, quieren que supervise los grupos como una tarea más de “ser director”; les parece que tienen tal grado de independencia profesional que no distinguen la red que los ata al régimen institucional de su escuela.

Otros maestros consideran que no debería trabajar tanto porque da la impresión de que los vigila y “eso no es tenemos confianza”, cuando tiene

---

<sup>25</sup> Entrevista 11, p. 200, realizada el 27-09-94, en una aula de la escuela Francisco Villa.

<sup>26</sup> “(...) conjunto de libertades para actuar enmarcadas en límites estrictos y que pueden ser retiradas o reducidas si se infringen esos límites”. (Ball 1989, 129)

reunión va primero a ver si cumplen y ya después sale a la reunión, eso los molesta, pueden estar trabajando sin necesidad de que el profesor esté en la escuela, vigilándolos. Al respecto D. Hargreaves opina que, la mayoría de los profesores y directivos tienen interés por establecer o conservar su rol en cuanto dueños de la situación. "Piensa el profesor que le corresponde el control".<sup>27</sup> Parece que el director actúa así como una manera de cumplir con sus obligaciones y respecto al desempeño de los maestros en el grupo, no interfiere, les respeta su modo de trabajo; cuando lo consultan trata de orientarlos y apoyarlos en sus dudas y acciones. El mérito del director antagónico según Ball, es su habilidad para enfrentar la incertidumbre y el debate que parece desorganizado, para encarar los ataques ofreciendo argumentos razonados. Favorece la conversación entre los profesores y los estimula a participar en el debate público. El profesor Ricardo trata con los maestros todos los asuntos de la escuela y solicita sus puntos de vista en las decisiones a tomar.

### **III.3. No propiamente poder pero si cierta influencia.**

En paginas anteriores mencioné que la historia de la escuela y la trayectoria de la maestra Toña están relacionadas estrechamente; ella como fundadora ha marcado un estilo de liderazgo desde el momento en que tuvo que hacerse cargo de la dirección de la escuela; consideró que deberían trabajar unidos y resolver los problemas que tenían. Para eso era necesario que todos supieran qué sucedía no solo para estar informados sino para

---

<sup>27</sup> Hargreaves , D.: (1986) Las relaciones interpersonales en la educación. Madrid: Narecea, p. 138.

aportar sugerencias que llevaran a un mejor tratamiento de las cosas, para bien de todos porque “varias cabezas piensan más que una”. Los estilos de liderazgo necesitan del apoyo mutuo entre el director y los maestros y conforme avanza el proceso de acción conjunta, el ajuste mutuo, los acuerdos y las negociaciones tienen un papel importante en el desarrollo de las relaciones sociales por lo que “(...) el poder es concebido como un resultado, algo que se logra en y mediante una ejecución, en y mediante la acción conjunta. El poder es disputado, no investido”<sup>28</sup>, es decir, el poder del director no radica en que oficialmente sea el encargado de la escuela, sino en esa facultad que posee para hacer que los profesores trabajen en armonía.

El actual director ha continuado esta idea de informar a todos los profesores del estado de cosas, ya sea que los convoque a reuniones en la dirección durante el horario de clases, en el recreo, en charlas que sostienen por la mañana antes de iniciar las labores y/o en los convivios que hacen. Organizan un almuerzo o comida casi siempre en la dirección de la escuela, el escritorio pasa a ser la mesa alrededor de la que se reúnen los profesores entre bromas y risas, a saborear los bocadillos que mandan comprar con la aportación de todos; cuando los alumnos no están, el convivio es en uno de los salones; al terminar ayudan a la intendente a recoger la basura; cuando comen en la dirección, cierran la puerta y corren la cortina para que los alumnos no los vean, porque como es a la hora del recreo les da pena que los niños se asomen; si el motivo del convivio es un cumpleaños, felicitan al

---

<sup>28</sup> Ball (1989), op. cit. p. 95

festejado y si es por fechas como la del “día de la amistad”, además de comer intercambian regalos (Cfr. Observación 1, p. 36)

Para algunos profesores es positiva esta idea porque les permite fortalecer la amistad y comunicación que hay entre ellos pues no se les oculta nada. Pueden platicar abiertamente sobre las tareas que hacen que la escuela “marche bien” y trabajen a gusto, en armonía.

- (...) se trabaja bien bonito, bueno dan ganas de llegar a la escuela, total que a veces nos dan la una y yo me tengo que retirar por lo del otro turno y con ganas de quedarse otro ratito más porque es muy agradable el ambiente, cosa que no sucede en otros lugares, que hasta lo piensas, dices, ¡ay, tengo que llegar!, no ahí sí dan ganas de trabajar más, yo creo que rinde uno más ¿no? cuando vamos con gusto.<sup>29</sup>

Como se está a gusto y se “trabaja bien bonito”, es decir, se pone empeño en todo aquello que se tiene que realizar, los maestros saben que depende de su trabajo el que las cosas sean mejores para los alumnos, para la escuela y para ellos mismos. Estar en el centro de trabajo les produce placer, van a gusto, les significa llegar a “la otra casa”; el director y los profesores propician ese ambiente. Hay quienes consideran que el director no tiene por qué enterarlos de todo lo que compete a la dirección, ni consultarlos para cada paso que va a dar, debe asumir su papel de autoridad y decidir por él solo; les molesta que en varias ocasiones están

---

<sup>29</sup> Entrevista 6, p. 114.

explicando la clase y parece que han logrado despertar el interés de los alumnos cuando los requiere en la dirección, cortando de tajo ese interés y la atención de los niños, “como que el director nos interrumpe mucho” para comunicar la información que le llega de la supervisión, sobre lo que le solicitan o lo que va a hacer.

Unos maestros a favor y otros en contra pero este estilo que tiene para dirigir la escuela le ha permitido llevarla adelante tanto en lo administrativo como en lo académico, aunque para esto se enfrentan con serios problemas que acarrea la cultura de la colonia Guanajuato, en donde el director hace uso de su influencia con los padres de familia para tratar de convencerlos de lo valioso de su colaboración para hacer arreglos a la escuela y apoyen a sus hijos para un mejor rendimiento. Los profesores reconocen que el maestro Ricardo por ser el director es el que dirige la escuela y por lo tanto sabe cuándo reunirlos para comunicarles las disposiciones e indicaciones que de la supervisión recibe aunque se interrumpan las clases, consideran que el director es el representante de la autoridad, el símbolo de ella en la escuela, quien vela porque los horarios se cumplan y se acaten las disposiciones oficiales, es decir, quien trata de mantener el orden establecido por la SEP. para todas las escuelas. El maestro intenta ser un director que no ejerce su autoridad haciendo uso de un poder que someta al personal docente, busca por medio del diálogo influenciarlos para que participen en la selección, organización y puesta en práctica de las actividades que la escuela requiera, por eso trata de mantenerlos informados de todo apareciendo como un director blando ante los ojos de los maestros. Acciones como estas le llevan

a legitimarse como director y comprometer a los profesores en la “buena marcha” de la escuela.

- Mmmmh pues sí, es que sí, como director tieneee, sobre todo es el responsable y él como responsable busca la, la manera de que la escuela esté funcionando en todas las condiciones, pero sí su papol, su papel que desempeña si es este, no es que lo siéntamos como un ogro ¿no? pero sí es, nos merece respeto y tenemos el, no en todo momento, estar atacan, atacando todo lo que nos dice pero sí disciplinamos ¿no? de para que funcione bien la escuela, pero sí, si, para mí, siento que sí, si en cierto momento, se es superior como director.<sup>30</sup>

Se delegan en el director responsabilidades y funciones que la supervisión también acata y que muchas veces lo hacen aparecer como impositivo ante los maestros porque las disposiciones no se discuten, se acatan y él es el que media entre la supervisión y los maestros; hay profesores que juzgan las disposiciones como si al director se le hubieran ocurrido y se molestan, se niegan a aceptarlas; no les gusta que se les impongan las cosas, por lo menos no aquellas que están fuera del contexto escolar así como el frecuente llenado de documentos que casi siempre son parecidos o que les den la indicación de cómo evaluar a los alumnos, etc.

- (...) el maestro llega y nos dice qué pero luego dicen, empiezan los demás a discutir que miren pero por qué se acordó esto y

---

<sup>30</sup> Entrevista 12, p. 218

ahora vamos a hacer esto otro y ya los demás luego lo, lo llegan a aceptar porque nosotros les comentamos pues ¿saben qué?, pues es que el maestro no es el que da las disposiciones, no da las órdenes, él está recibiendo indicaciones y las mismas que nos está trayendo y tenemos que cumplir y ya pues, ya nos sujetamos todos a pues, a lo que es o sea, así lo hacemos.<sup>31</sup>

Mediante la influencia que Toña tiene sobre el personal les hace entender que no son ocurrencias del director lo que en las reuniones da a conocer, tiene que sujetarse a las exigencias de una autoridad superior y hacer que se sujeten los demás. Se entiende a la influencia<sup>32</sup> como la facultad que Toña posee para hacer que los otros actúen de determinada manera ante los requerimientos del director.

El director ha afianzado el estilo de liderazgo que Toña inició, permitiendo que se analicen y enriquezcan las actividades que se van a realizar para elegir lo mejor, lo más idóneo; no impone su criterio, los consulta y sugiere al igual que los maestros pero le toca acatar las disposiciones que descienden a través de las diferentes autoridades, hasta llegar al profesor de grupo, al que casi siempre le toca sólo ejecutar las acciones planeadas por otros, aunque la mayoría de las veces están fuera del contexto escolar pero son “sugerencias” que se tienen que aceptar o realizar. Le toca representar a un poder que manda e impone, no porque él

---

<sup>31</sup> Entrevista 5, p. 98

<sup>32</sup> Para mayor información sobre la influencia Cfr. Moscovici, Serge: (1988) Psicología Social I. Influencia y cambio de actividades. Individuos y grupos. Barcelona: Paidós.

tenga interés en hacerlo o porque se inscriba en esa lógica de poder, he dicho anteriormente que es un director antagónico pero el sistema educativo está estructurado de tal manera que

- Las relaciones entre deseo, poder e interés, son más complejas de lo que ordinariamente se piensa, y resulta que aquellos que ejercen el poder no tienen por fuerza interés en ejercerlo, aquellos que tienen interés en ejercerlo no lo ejercen, y el deseo de poder juega entre el poder y el interés un juego que todavía es singular.<sup>33</sup>

Parece que no tiene interés en ser un director con poder absoluto, no ejerce el poder en el sentido de imponer su criterio sobre las opiniones de los profesores para coaccionar sus acciones contra toda resistencia,<sup>34</sup> él los escucha, les da la palabra y elige junto con ellos, haciendo uso de la influencia y trata de mantener el control a través del diálogo, compartiendo responsabilidades con ellos.

- (...) pues no, no, no puede uno, tomar el papel de una autoridad así donde, donde lo que uno diga a veces va a ser la última palabra ¿no? porque este, pues se tiene que analizar situaciones donde ...pues buscando la, la buena marcha del plantel sobre todo donde haya pues qué será, la opinión, respetar la opinión de cada, cada uno de los

<sup>33</sup> Foucault, Michel: (1992) Microfísica del poder. Madrid: Las Ediciones de la Piqueta, p. 85

<sup>34</sup> Para mayor información al respecto Cfr. Weber, Max: (1974) Economía y Sociedad. Vol. V. México: Fondo de la Cultura Económica.



compañeros, este, analizarla, ver este, pues, si es acepta, aceptable o no ¿verdad?<sup>35</sup>

Ejemplo de lo anterior es el caso discutido en la sesión de Consejo Técnico en la que se analizó un instructivo para evaluar y promover a los alumnos de un grado a otro, enviado por el Instituto Hidalguense de Educación a través de las supervisiones (ver anexo No. 2), en dicha sesión el director leyó el documento, analizaron lo que se pedía y concluyeron que no era conveniente su aplicación tal como se indicaba porque eso no favorece la “buena marcha del plantel”, el director estuvo de acuerdo en que se llenaran las boletas como oficialmente se indicaba pero deberían tener cuidado en promover a los alumnos que no garantizaran tener firmes los conocimientos necesarios para ser promovidos (Cfr. observación 1).

Para el director es mejor respetar la opinión de los otros que imponerse como autoridad incluso en el manejo de la escuela comparte responsabilidades con Toña, es decir cuando no va a estar deposita en ella la facultad de actuar como si fuera la directora; ella reúne al personal, da permiso a los profesores para faltar, resuelve algunas situaciones de indisciplina en los alumnos, de común acuerdo con los profesores. El que Toña posea cierta autoridad por ser la fundadora de la escuela no quiere decir que le disminuya poder al director, si se considera como tal a la relación entre dos o más profesores en donde la acción de uno se determina por la del otro. Como mecanismo de nuestra existencia social que usamos

---

<sup>35</sup> Entrevista 2, p. 31-32

en las relaciones con los amigos, compañeros de trabajo, familiares, etc.<sup>36</sup>  
En una escuela como la involucrada el producto del trabajo no depende nada más del poder que el director posea para influir en las acciones de los demás, es el resultado del esfuerzo de todo el personal docente que de una u otra manera “ponen su granito de arena” para que el nivel académico de los alumnos mejore, es un esfuerzo mutuo, en donde no puede fallar nadie porque “echa a perder todo el trabajo”, por eso de acuerdo al estilo de liderazgo que ahí se da no se puede hablar de un poder que somete como lo define Weber, para quien “Poder significa la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aún en contra de toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad.”<sup>37</sup> El director sabe que no ejerce ese tipo de poder.

- Pues no, no, no poder propiamente pero sí se puede tener cierta, cierta influencia con los padres de familia, claro, no para perjudicar a nadie, sino simplemente para, pues para salir adelante con cierta actividad.<sup>38</sup>

Se posee la capacidad para hacer que los profesores conduzcan sus acciones de cierta manera aun cuando no siempre lo que el director dice se puede llevar a cabo, ni depende nada más de él el trabajo, sino de todos; tampoco se trata de hacer lo que la mayoría diga pues “no siempre tiene la

---

<sup>36</sup> Crozier, Michel. (1990), op. cit. p. 27

<sup>37</sup> Weber Max. (1974), op. cit. p. 43

<sup>38</sup> Entrevista 2, p. 38-39

razón”, la idea no es dejarse llevar por el número de docentes a favor o en contra de algo, sería una influencia superficial, aunque para algunos profesores es lo más correcto y tratan de tomar así las decisiones, Toña llama su atención sobre ciertos aspectos que dejan de lado y eso los hace ser más cuidadosos en sus elecciones, cabe mencionar que la influencia de las minorías es más significativa porque sin que se acepten sus puntos de vista pude llevar a los profesores a “(...) que revisen las bases profundas de sus juicios (...)”<sup>39</sup> este tipo de influencias tiene efectos profundos porque afecta el sistema cognitivo perceptivo de los influenciados, es decir no solo consiste en cambiar de opción superficialmente, es un cambio interno. Para realizar una actividad se ponen de acuerdo y tratan de elegir lo más idóneo bajo la siempre alerta mirada de Toña y el equilibrio que el director ejerce entre lo oficialmente establecido y lo que la escuela juzga conveniente como es el caso de los festivales que ahí se realizan en fechas como el 10 de mayo, se comenta en la escuela que no hay permiso de parte de la autoridad de la SEP para suspender labores docentes para hacerlos, sin embargo, los planean, preparan y realizan aunque suspenden medio tiempo de clases; para ellos es una manera de halagar a los padres y de hacer que vayan a la escuela a ver cómo se desenvuelven sus hijos.

En ocasiones el director vigila que lo oficial sea cumplido lo más que se pueda tal y como lo dispongan, es decir, no hay espacio para la negociación, deben obedecer simplemente y se obedece pero de mala gana, no se trabaja a gusto simplemente se cumple; este es uno de los papeles más

---

<sup>39</sup> Moscovici, Serge. (1988), p. 189

difíciles del “ser director” porque los maestros le echan la culpa a él de la imposición de que son objeto.

- (...) no siempre, este, el director va, va a tener una autoridad donde, va, va a ser la, la última palabra lo que se, lo que se haga, en ocasiones si, porque no hay, no hay, este, hay ocasiones donde no, no se les va a preguntar que si quieren hacerlo, sino que deben hacerlo ¿no? porque es una, es una disposición ...<sup>40</sup>

Hay diferentes manifestaciones de poder, según sea el actuar del director, para unos es un hombre blando, no sabe imponerse, los consulta para todo porque consideran que le es difícil decidir lo que hay que hacer; para otros es una manera de llevar correctamente la escuela, porque si se les consulta e informa sobre los asuntos que ahí deben tratarse, ellos se sienten como “en la otra casa” y lo apoyan. En esta idea lo que se da en la escuela es “El «poder» en el sentido más estrecho, relacional, es una propiedad de la interacción, y puede ser definido como la capacidad para asegurar resultados donde la realización de estos resultados depende de la actividad de otros”.<sup>41</sup> Un poder compartido en donde la maestra fundadora de la escuela ejerce influencia tanto en el director como entre los docentes.

---

<sup>40</sup> Entrevista 2, p. 40

<sup>41</sup> Giddens, Anthony: (1987) Las nuevas reglas del método sociológico. Crítica positiva de las Sociologías interpretativas. Buenos Aires: Amorrortu, p. 112

Es decir, el poder que el profesor Ricardo sustenta no depende del nombramiento que como director posee sino de la gestión que ha realizado, en el sentido de que ha permitido y favorecido la participación de los profesores en la organización y toma de decisiones, en las tareas que la escuela emprende, de cuyas actividades el director asegura mejores resultados al considerar las sugerencias de todo el personal docente; así eligen entre todos qué hacer y cómo hacerlo, por lo tanto trabajan más a gusto que si el director les impusiera su criterio. De ahí que el poder que el profesor Ricardo posee sea visto como una propiedad de la interacción que se da entre los profesores y que lo ha llevado a afianzar su función como director ante los mismos maestros, padres, alumnos y ante los profesores de otras escuelas de la zona escolar; y no sea considerado como un director impositivo que coaccione las actividades de los maestros. Por otra parte la influencia que Toña ejerce en el director y en los maestros es una especie de equilibrio entre ellos pues no permite que los profesores ataquen al director cuando éste aparece como impositivo al ordenarles hacer lo que a él también le han ordenado; en otras ocasiones defiende los puntos de vista de los profesores cuando considera que lo que se está tratando tiende a irse por cuestiones menos favorables para la escuela y para ellos.

Aunque la mayoría de los profesores se llevan bien, algunas veces sus ideas chocan, sin embargo, parece ser que el respeto que tienen por las opiniones de los otros ayuda a mediar la situación cuando se presentan desavenencias entre algunos profesores, como sucedió cuando les cortaron el pelo a los niños en contra de su voluntad (ver capítulo II). Estas

desavenencias se dan por lo regular entre la maestra Laura y María, la primera no está de acuerdo en que se “humille al niño”, al cortarle el pelo en la escuela, la segunda dice que sí; y es que el choque de culturas no sólo, se da entre la escuela y la comunidad, también entre los profesores; pertenecen a culturas distintas, hay quienes se identifican con la cultura de la colonia Guanajuato porque viven ahí o cerca de ella y comparten significados con los alumnos. Por otra parte la manera de ejercer el poder y la forma como se organizan los profesores ya sea para los festejos o para trabajar, esa idea de querer ver en la escuela a “la otra casa”, como “una gran familia”, habla de la cultura de los profesores, conceptualizada como el contexto en el cual pueden describirse de manera inteligible, densa, los modos de conducta, los acontecimientos y procesos sociales<sup>42</sup>. En otras palabras, el ejercicio del poder compartido que se vive en la escuela encierra una serie de significados que los profesores conocen, comparten y los lleva a aceptar tal situación.

---

<sup>42</sup> Geertz (1992), op cit., p. 27

## IV. EL CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO

### IV. 1. Hacemos buen equipo

Los profesores de la escuela Francisco Villa consideran importante trabajar en favor de ella para que cada día tenga mejor aspecto, parece ser que Toña se marcara desde el inicio esta meta y el profesor Ricardo al llegar ahí la ha continuado con el apoyo de los profesores, entre todos eligen lo más conveniente para la escuela, casi siempre son actividades encaminadas a satisfacer las necesidades materiales como comprar un aparato de sonido, una televisión, una videocassettera, una máquina para escribir y una fotocopidora, por citar algunas cosas que han adquirido. Esto pareciera no tener importancia, pero si consideramos que la escuela inició en septiembre de 1986 sin contar con edificio propio, razón por la que usaron las instalaciones de la escuela Alvaro Obregón en la colonia Vista Linda durante el año lectivo 1986-1987, mientras construían el inmueble (Cfr. Capítulo I), resulta importante comprender el por qué ciertas cosas se dan así, como por ejemplo, que los maestros traten de hacer equipo aunque entre ellos existan diferentes maneras de trabajar, o que por ejemplo Joel y Juvenal no se dirijan la palabra.

La escuela ha sufrido desperfectos probablemente a manos de las bandas de jóvenes que por ahí se reúnen, sin embargo con la participación de padres y maestros ha crecido poco a poco. Este tipo de problemas los ha

unido, cuando los padres se quejan ante el director por la actitud de alguno de los maestros, el director trata de calmarlos y a solas le llama la atención al maestro pero como ahí se enteran de todo lo que sucede, buscan soluciones en equipo para que los problemas no se hagan más grandes.

- Pues a pesar de los problemas estoy a gusto porque eehh ¿cómo decirte? trabajamos bien, nos llevamos bien en conjunto con los compañeros, nos llevamos bien en conjunto con los compañeros, hacen buen equipo, hacemos buen equipo y esteee. . .<sup>1</sup>

Joel, comenta que han logrado conformar un equipo que permite ver las carencias y prioridades que ahí hay y los ha llevado a elegir lo que conviene a la escuela, como bardear el terreno y colocar sobre la barda tela de alambre sostenida con tubos para que ya no entren los jóvenes de las bandas a hacer desperfectos (romper libreros, quemar documentos, romper vidrios, etc.). “El crecimiento material de la escuela promovido por el director ocupa un lugar principal en la valoración de su desempeño en tanto alimenta al movimiento legitimador en el medio social y completa la dotación del servicio que financieramente la administración no provee.”<sup>2</sup> Se ponen de acuerdo para elegir qué arreglos ir haciéndoles ejemplo de esto es la gestión que el director ha hecho últimamente ante las autoridades educativas en el Estado y en la Presidencia Municipal para que apoyen la

---

<sup>1</sup> Entrevista 4, p.78-79

<sup>2</sup> Espeleta, Justa, M.: (1991) Sobre las funciones del Consejo Técnico: Eficacia pedagógica y estructura de poder en la escuela primaria. México: DIE, CINVESTAV, IPN, No. 20, p.10



escuela con material de construcción para arreglar los patios, actualmente es de tierra la mayor parte y cuando llueve los alumnos meten lodo a los salones. Tratan también de evitar lo que no conviene a la escuela (niños con “colita”, niños con “lenguaje de chofer”, que los problemas personales de los maestros no repercutan en el trabajo, promover alumnos que “no saben”, etc.), en un ambiente de camaradería.

- Sí, pues llevamos buena relación, llevamos buena relación, claro hay veces como todas, como en todo y cualquier escuela hay veces hay, cosas que no, que no este, que no, no estamos de acuerdo, pero llegamos a un buen convencimiento...o sea llega a un buen término porque hay apoyo de los compañeros, vemos que es lo que le conviene a la escuela, qué es lo que no le conviene...
- ¿y aunque no te guste se elige lo que, lo conveniente?
- Sí, ándale, sí, no pero, casi siempre es lo conveniente ah, que sea mejoría pa la escuela, claro, eeh a en , a nosotros no nos perjudica nada, lo que tratamos que siempre se mejore la escuela...<sup>3</sup>

Se sienten comprometidos con la escuela porque para ellos es “la otra casa” (Crf. capítulo III, p.14) y eso los ha llevado a dejar de lado las diferencias que entre ellos existen, dan sugerencias para organizar las actividades que ponen en práctica con la idea de que sean favorables a la

---

<sup>3</sup>. Entrevista 4, p. 79-80

institución. Se sacrifican tiempos y/o gustos en favor de que mejore en lo material y en lo académico, aun cuando se dice que es responsabilidad de las autoridades educativas crear escuelas y dotarlas de lo necesario<sup>4</sup> son los profesores que trabajan en ellas los encargados de gestionar lo que haga falta. La escuela Francisco Villa en estos aspectos se parece a una institución voraz<sup>5</sup> porque hace sentir en los profesores una necesidad que los lleva a satisfacer las carencias materiales y académicas eligiendo siempre “lo que conviene a la escuela”, una institución voraz porque al verla como “la otra casa” o “una gran familia”, quisieran arreglarla y hacerla que funcione como tal. El director no necesita recurrir a la coacción para que los profesores cumplan sus labores en bien de la escuela; al parecer su motivación es verla cada vez más completa por eso están dispuestos a “satisfacer las necesidades de la institución”, aun cuando se tengan que hacer cosas con las que algunos profesores no están de acuerdo, la idea es buscar que la escuela “marche bien” y para eso es necesaria la “adhesión voluntaria” de los profesores cuyo deseo por mejorarla los lleva a trabajar con lealtad y respeto .

- (. . .) todos nos respetamos mucho y es de esos lugares donde te dicen ¿Sabes qué? no me gusta esto de tí ¿Qué posibilidades habría de que cambiaras esa forma de ser tuya? o

<sup>4</sup> Cfr. Ramírez Dorantes, Georgina, et al: (1994) El Consejo Técnico Escolar. Espacio de reflexión y decisión sobre la gestión pedagógica. proyecto de investigación. México: Fundación SNTTE para la cultura del maestro mexicano, A. C.

<sup>5</sup> Las instituciones voraces “(. . .) exigen una lealtad exclusiva e incondicional y tratan de reducir la influencia que ejercen los papeles y los status competidores sobre aquellos a quienes desea asimilar por completo. Sus demandas respecto a la persona son ‘omnivoras’ (. . .) suelen depender de la adhesión voluntaria y desarrollar mecanismos de motivación para activar la lealtad y la adhesión de sus miembros. Cóser, L.A.: (1978) Las instituciones voraces. México: Fondo de la Cultura Económica, p. 14-15.

sea, nos lo decimos abiertamente nada de que se lo comentamos a fulanita y sutanita ya se enteró, no, no, directamente en una reunión o en un convivio.<sup>6</sup>

Entre ellos se corrigen lo que parece ser sus defectos y lo hacen abiertamente como sucedió en la reunión de Consejo Técnico en la que Laura manifiesta su desacuerdo con el resto de los profesores por haberles cortado el pelo a los alumnos; ellos comentan que está equivocada porque si a los niños se les dice que se corten el pelo y no lo hacen, deben buscarse medidas más estrictas para hacer cumplir la norma (ir a la escuela con el pelo corto), “el efecto de grupo es dominante para el cambio”<sup>7</sup> es decir, ellos notaron que de nada sirve estar insistiendo en algo si no les van a hacer caso, cuando la solución está en sus manos, aún cuando parezca drástica, la mayoría considera correcta la medida tomada para que los niños vayan a la escuela con el pelo corto; por eso aunque Laura explique que no se debe herir la personalidad del niño, ellos no le hacen caso y consideran que se hizo lo correcto para que más adelante lo que se les diga lo acaten (Cfr. Observación 2).

Los profesores trabajan voluntariamente para que la escuela “marche bien” a pesar de que algunas veces no todos están de acuerdo con lo que se elige porque tienen idea de que trabajando en forma conjunta la escuela llegará a ser “la más bonita” de la zona. “Yo trabajo a como ellos la

---

<sup>6</sup> Entrevista 6, p.111

<sup>7</sup> Moscovici (1988), op. cit., p. 239

piden aunque no me agrade a modo que pues no lo tome yo a, en contra, porque pues yo no podría trabajar así sola.<sup>8</sup>

Para ellos es importante trabajar en grupo pues dadas las características de la escuela, les resultaría un enorme esfuerzo poder superar solos los problemas que enfrentan en su práctica docente. Se mencionó en páginas anteriores que no se trata de hacer lo que la mayoría considera conveniente sino de decidir y hacer lo que a la escuela le conviene y cuando alguien no cumple, los demás le llaman la atención de forma directa. Cuando alguien no está de acuerdo se le comenta por qué sus aportaciones no son las más idóneas pero si sus fundamentos son acordes a lo que se trata, entonces esa minoría diferente es un elemento favorable para hacer innovaciones que trasciendan las normas y costumbres de lo que ahí se hace.<sup>9</sup>

Esta idea de no hacer caso a quién hizo la aportación sino a la riqueza de la misma está ligada al origen de la escuela y a Toña que fue quien inició ese estilo de liderazgo, es decir a su modo de comprender y aplicar la autoridad como directora (Ball, 1989); de ahí que algunas veces en las reuniones se decida por enriquecer y ejecutar los aportes de un profesor y en otras las de alguien diferente. Es ese estilo, que también el actual director tiene para dirigir la escuela, el que permite que el personal se lleve bien y conviva, festejen los cumpleaños con una comida o “un ligero refrigerio” que

---

<sup>8</sup> Entrevista 7, p. 119

<sup>9</sup> Moscovici (1988), op. cit. p. 243

en realidad no es tan ligero pues por lo regular llevan enchiladas, sopas, tamales, atole, café y/o refrescos; en otras ocasiones preparan algún gisado, pastel, gelatina, etc, para todos, incluyendo a la conserje. En las reuniones de trabajo y en los convivios, los profesores que no se hablan se sientan en los extremos.

- ¡ay! convivimos mucho yo creo que es, eso no ha ayudado demasiado, festejamos hasta que no tenemos que festejar, no pero sí, sí ayuda mucho, yo creo que por lo mismo de queee, el número de elementos es, es reducido, no es tan amplio, entonces por eso, eso permite que nos llevemos bien.<sup>10</sup>

“Hacemos buen equipo” porque el número de profesores es reducido y porque el director participa de los festejos como uno más, naturalmente que los profesores le dan en todo momento su lugar de director y él siempre amable y respetuoso, trata de “usted” a todos, ríe con las bromas de los demás, algunas veces también bromea. Con seriedad les comunica todo lo que tiene relación con la escuela y/o con el trabajo de los profesores.

- Ahí nos enteramos de todo lo que pasa en la escuela, pero así todo, bueno si se va a construir una barda, de todo, cuanto costó el material, todo, todo, todos nos enteramos.
- No hay secretos.
- No hay secretos para nadie, hay mucha comunicación, mucha diría yo, por eso me gusta estar ahí (reímos)
- ¿Por la comunicación?

---

<sup>10</sup> Entrevista 6,p.111

- Por la, hay mucha, no lo que pasa, que eso permite que, que se conozca más a la gente porque si alguien, es más hasta situaciones a veces de tipo personal se tratan porque somos eso ¡Una gran familia! en serio que no la cambio por nada esa escuela ¿eh?<sup>11</sup>

En esta escuela el enterarse “de todo” lo que ahí sucede ha permitido y favorecido el intercambio de opiniones. “Se trata, en efecto, de realizar una verdadera colegiabilidad, de desarrollar un espíritu comunitario.”<sup>12</sup> El tipo de liderazgo que el director ha sostenido en la escuela lo lleva a compartir la información con los profesores a pesar de que podría no hacerlo; por ser el responsable de la escuela tiene la posibilidad de acaparar lo que sabe y decidir qué hacer por sí solo. El profesor Ricardo prefiere darlo a conocer para que todos estén enterados y no haya mal entendidos; estas cuestiones lo acercan a un “director ideal”<sup>13</sup> porque es capaz de exponer y afirmar sus opiniones pero toma en cuenta las opiniones, sugerencias e ideas de todo el personal a la hora de tomar decisiones y llegar a acuerdos, como sucedió el día que planearon el desayuno como despedida a los niños de sexto grado, él quería que todos los grupos trabajaran normalmente y a las 10.30 ó 11.00 hrs. despachar a los alumnos de primero a quinto para darles el desayuno a los de sexto, los profesores estuvieron en desacuerdo, le sugirieron que fuera a las 9.00 hrs, y solamente asistieran los niños de sexto; para que el director no tuviera problemas con el supervisor por no

---

<sup>11</sup> Entrevista 6, p. 112

<sup>12</sup> Sánchez de Horcajo (1991), p. 506

<sup>13</sup> Ball (1989), *op. cit.*, p. 162

trabajar, los profesores elaboraron un escrito firmado por todos y se lo dieron al director, él aceptó la propuesta de ellos;<sup>14</sup> aunque situaciones como estas no se preveen en el Manual de Organización,<sup>15</sup> ellos casi todo lo resuelven en Consejo Técnico. Esta manera de comunicarse ayuda a mantener “buenas relaciones” y es importante porque los profesores tratan de colaborar con el director en las actividades que se emprenden, “hacemos buen equipo” y eso influye en el funcionamiento del Consejo Técnico Consultivo, en la manera como se trabaja y en los temas que se tratan.

- Ahora lo que no me gusta también de él cuando hay reuniones, de cooperativa ponle que sea, pues él trata de venirse aquí a las ocho, estar aquí para ver si todos estamos y ya él nomás viene, nos ve, ocho y media ya corre y se va porque lo citan a las nueve o nueve y media, imagínate eso no es tenemos confianza, yo siento que por eso luego así nos ponemos a hacer no, pues ahora no voy para ver qué dice, ahora no esto, para ver como le va. Entonces siento que no, eso no debe de ser, tenemos un poquito de confianza ¿No?, decir maestros saben qué hoy no vengo ahí les encargo, ahí ustedes, eh hagan suuu, su laboración como siempre su trabajo y no hay ningún problema y siento que estuviéramos mucho mejor ¿no? que no estuviéramos ¡ah, no! ahora para que se le quite, ahora no vengo, a ver qué siente (se ríe).
- ¿los vigila?

---

<sup>14</sup> Nota de campo No. 26 realizada el 7-07-95

<sup>15</sup> Secretaría de Educación Pública: (1980). Manual de organización de la Escuela de Educación Primaria. México: SEP.

- Sí, eso quiere hacer, vigilamos como que siente que bueno, mi idea, mía, mi ¿verdad?<sup>16</sup>

Ana dice que están a gusto, se sienten vigilados por el director y expresan que no es necesario que él esté todos los días, observándolos, para que desempeñen sus actividades, consideran que son responsables y pueden trabajar normalmente, aun cuando el director no vaya a la escuela, ellos piensan que él actúa así porque no les tiene confianza y por eso algunos optan por hacer lo contrario, es decir, no asisten cuando él no va. Al parecer lo hacen como una forma de decirle que no están a gusto cuando los vigila.

Por otra parte Graciela<sup>17</sup> dice que el profesor es una persona responsable, pero a ella le gustaría que fuera a observar cómo trabajan los grupos para que se dé cuenta de por qué algunos alumnos no aprenden; que les aplicara un examen para que vea que no es por descuido de los docentes, sino que son otras circunstancias. Él comenta (hay profesores que también lo dicen) que cuando un maestro no asiste, atiende al grupo para que no pierda clases ese día.

---

<sup>16</sup> Entrevista 7, p. 131-132

<sup>17</sup> Graciela es de estatura media, usa el pelo a la altura de los hombros. A la hora del recreo se reúne con Toña y Ana. Vive en la colonia Guanajuto y su hijo asiste a la escuela Francisco Villa.



## IV.2. El consejo técnico

Para que la escuela Francisco Villa pueda “marchar bien” maestros y director trabajan en forma conjunta. Normativamente en cada escuela hay un Consejo Técnico con función consultiva para auxiliar al director, en donde el presidente es el director, el secretario es elegido entre los maestros, y las vocales se integran con un profesor por cada grado escolar. Los integrantes del Consejo Técnico se reúnen a dialogar cuestiones relacionadas con la escuela, tales como la elaboración de planes de trabajo, métodos de enseñanza, problemas de disciplina y aprendizaje en los alumnos, etc.<sup>18</sup>

- Para mí el Consejo Técnico viene siendo como un órgano donde, donde todos, todos pueden participar, donde todos pueden este, vertir sus opiniones ...<sup>19</sup>

En esta escuela todos los profesores se reúnen y no esperan a que sea lanzada la convocatoria para el último viernes de cada mes. Aquí las sesiones de Consejo se hacen cuando se juzga necesario, pueden ser a cualquier hora (dentro del horario de clases), siempre que hay algo que comunicar, el director los cita en la dirección.

- Pues, eh, el Consejo Técnico para mí es como un apoyo ¿sí? cuando yo tengo una duda o tengo un problema en mi grupo y

---

<sup>18</sup> Cfr. Secretaría de Educación Pública. Dirección General de Educación Primaria: (1986) Manual Técnico Pedagógico del Director del Plantel de Educación Primaria. México: SEP.

<sup>19</sup> Entrevista 2, p. 35

estee ya sea con los alumnos o los padres de familia pues ahí se puede externar y por medio del director y los maestros que a veces tenemos invitados como usted maestra (Yo digo, ah, muchas gracias) o muchas veces el apoyo técnico, ahí resolvemos esas este, esas inquietudes o esos problemas que tenemos y si no los resolvemos pues este, nos dan el camino a seguir para poder resolver ¿verdad?<sup>20</sup>

En el Manual Técnico Pedagógico del Director se especifica que el Consejo Técnico se integra por algunos profesores que representan a los demás y la fecha para reunirse es el último viernes de cada mes; en la escuela se reúnen todos cuando es necesario sin que haya necesidad de una previa planeación y tratan todos los asuntos que tengan o no relación con las labores académicas que los profesores desempeñan, es decir, una es la manera como se disponen las cuestiones oficiales y otra distinta es cómo los profesores las ejecutan; según Crozier serían actores que actúan en la realidad en que se desarrolla la práctica docente y “siempre conservan cierta libertad en todas las situaciones”<sup>21</sup> y se valen de ella para hacer las cosas como mejor parezcan o como “convenga a la escuela”. Aún cuando el manual del director diga que el Consejo Técnico tiene función consultiva para auxiliar al director, en la escuela es visto como un órgano de apoyo a la práctica docente un espacio en el cual los profesores exponen sus problemas con los alumnos y entre todos hacen aportaciones de acuerdo a sus

---

<sup>20</sup> Entrevista 8, p. 138

<sup>21</sup> Crozier (1990), op. cit., p. 35-53

experiencias para tratar de darle solución, como sucedió cuando se pusieron de acuerdo para dar de baja al niño Valentín (ver capítulo II). Por otra parte como el director informa a los maestros de todo lo relacionado a la escuela, los reúne cada vez que es necesario y a la hora que le sea más conveniente.

- Cuando el caso lo amerita, puede ser urgente, puede ser programado de acuerdo a la necesidad o urgente ¿verdad? digamos ahorita se presentara un caso que se requiere de la presencia de todos, de tomar acuerdos sobre ciertas cosas pues se cita y nos concentramos.<sup>22</sup>

Se llama sesión de Consejo Técnico a toda reunión en la que el director reúne a todo el personal docente en la dirección y tratan asuntos que requieren atención rápida, que no esperan una sesión planeada, juntas de las que muchas veces los maestros no están enterados porque el director lo decide a última hora; esto marca una diferencia clave entre lo que son reuniones de Grupo Colegiado y reuniones de Consejo Técnico pues los temas que se tratan en ambos son similares.

- Pero, ¿lo que tratan en el Consejo Técnico es diferente a lo que tratan en el conse, en el trabajo colegiado?.
- Bueno en el trabajo colegiado pues son, pueden ser temas específicos así, planeados, debidamente organizados, acordados, nos reunimos pero ya sabemos qué, qué es lo que se va a trabajar y una reunión de Consejo

---

<sup>22</sup> Entrevista 14,p.236

Técnico no quiere decir que no sabemos qué, nada más que puede ser este, momentáneo, algún caso emergente, pues no necesariamente vamos a esperar este, la fecha programada digamos la última semana del mes (aja, o sea que . . .) bueno yo así lo diferenciaría no sé (voltea a ver a las maestras).<sup>23</sup>

En la escuela Francisco Villa los profesores diferencian entre sesión de Grupo Colegiado y sesión de Consejo Técnico por la manera de convocar a reunión, mientras para el Grupo Colegiado se requiere de una planeación previa y saben qué se tratará es decir tiene una programación previa que incluye fecha, hora y temas a tratar para lo que se requiere un día específico por mes y nada más puede ser que trabajen con los alumnos de ocho a once de la mañana o también que tomen todo el horario de clases para dicha reunión (suspendan un día al mes de trabajo con los niños); en el Consejo Técnico no se tiene hora, día ni número de sesiones al mes como tampoco hay especificidad en cuanto a los temas que se tratan, pueden ser administrativos, académicos, cooperaciones de los padres, cooperativa escolar, etc.; a la hora que el director requiere de sus puntos de vista los llama, dialogan y regresan a trabajar en sus grupos.

- Bueno la diferencia sería como comentaba el maestro (se refiere al director) para el trabajo colegiado hay que fijar una fecha determinada y el Consejo Técnico, pues no siempre tiene

---

<sup>23</sup> Entrevista 14, p. 233

uno que esperarse hasta esa fecha porque hay problemas que surgen antes y uno tiene que buscar la forma de reunirse y trabajar en beneficio (el director hizo ruido con una caja y no se escucha con claridad la grabación), de solucionar ese problema.<sup>24</sup>

Los profesores de la escuela Francisco Villa diferencian unas sesiones de otras por la manera en que son convocadas, imprevistas para el Consejo Técnico y planeadas para el Grupo Colegiado; en las primeras se tratan todos los asuntos relacionados con la escuela y en las segundas sólo cuestiones académicas. La reunión de Grupo Colegiado es planeada para realizarse una por mes y la de Consejo Técnico cuantas veces sea necesario. El objetivo de las reuniones del Grupo Colegiado es abordar problemáticas que los profesores enfrentan en la práctica docente a la cuales busquen alternativas de solución.

Algunos profesores no lo consideran así.

-Bueno yo siento que el Consejo Técnico pues está integrado por todos nosotros ¿verdad? y trabajo colegiado va a ser la sesión que vamos a realizar de hecho en el mismo Consejo Técnico ¿no? (inaudible) pero vienen relacionados, donde uno se va a apoyar en el otro, vienen relacionados.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Entrevista 14, p. 234

<sup>25</sup> Entrevista 14, p. 234

Hay confusión entre los profesores al respecto, para unos son dos cosas distintas con funciones semejantes; otros los ven como sinónimos cuya diferencia estriba en ser una sesión planeada o no; alguien más coincide con lo establecido en el Manual del Director, en donde se lee que el Consejo Técnico es un órgano integrado por un presidente (el director) un secretario (un profesor elegido entre el personal docente) y las vocales, que deberá sesionar el último viernes de cada mes fuera del horario de clase; a las actividades del Consejo Técnico se les llama "Trabajo Colegiado". Esta confusión al parecer fue ocasionada por el documento que la Subdirección de Educación Primaria envió a las escuelas, en donde se especifica que el "grupo colegiado" en cada centro de trabajo estará integrado por el director y todos los maestros; su función es abordar problemáticas que surgen en el proceso enseñanza aprendizaje así como buscar alternativas técnicas pedagógicas para solucionarlas y poder establecer estrategias metodológicas para el trabajo en los grupos (ver anexo No. 3)

-Bueno, cuando nos reunimos, en ocasiones con el director, nos da, bueno, nos marca los puntos a tratar y en base a esos puntos nos ponemos a comentar, a discutir y algunos compañeros a en ese momento, en el momento de la reunión eh, exponen algún problema que ellos tienen y a veces nosotros buscamos eh la forma de, de darle alguna solución a determinado problema.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Entrevista 5, p. 99

Para las reuniones de Consejo Técnico, el director les avisa por la mañana que a la hora del recreo vayan a la dirección o a cualquier otra hora, en ocasiones solamente los manda llamar con la intendente y ya en la dirección les dice por qué motivo los mandó traer.

- Ustedes que vieron bien cómo estaban los exámenes, tratemos de dar nuestros puntos de vista a como lo vieron [así nos introdujo a los temas a tratar, Graciela, María e Imelda tenían una libreta pequeña en la que anotaban algo de lo que el director decía], den sus puntos de vista respecto a la experiencia que vivieron, si fue buena o mala, hasta donde ¿verdad? fue recomendable, fue aceptable, su apreciación más que nada en cuanto a los reactivos, si eran acordes con el programa, con el avance que se ha tenido y que se tiene a la fecha; empecemos por ello ¿no?<sup>27</sup>

Está establecido que tanto para las reuniones de Consejo Técnico como para las de Grupo Colegiado se requiere de un previo conocimiento de cuándo reunirse y qué tratar, pero difieren en que para el primero sólo se reúnen los miembros del Consejo Técnico y tratan asuntos administrativos y pedagógicos mientras que para el segundo deben reunirse todos los profesores y los temas a tratar son las problemáticas que se enfrentan en la práctica docente. Sin embargo en esta escuela de doce profesores se reúnen todos para ambas cosas, como diría Crozier, una cosa es cómo están normados y otra cómo se desarrollan en la práctica "(...) la conducta de

---

<sup>27</sup> Observación 2, p. 40

un individuo frente a sus superiores jerárquicos dentro de una organización, de ninguna manera corresponden a un simple modelo de obediencia y de conformismo, aún cuando esté moderado por la resistencia pasiva”<sup>28</sup>.

El estilo de liderazgo que se juega en la escuela y los problemas que enfrenta la práctica docente parecen ser los puntos que hacen que el Consejo Técnico sea para los profesores un espacio en el que exponen y sugieren confianza, participan con lo que desde su experiencia puede llevar a que la escuela “marche bien” porque tratan siempre de mejorarla.

-Pues cuando nos reunimos cada quien puede hablar con toda libertad, con toda sinceridad puede exponer los problemas que enfrenta frente, frente al grupo, con algo, algún tema en especial, este algún tema en especial, este puede te, puede hacerlo con toda la confianza porque pues, hay un equipo, somos un equipo de trabajo donde, donde alguno plantea sus problemas, se analizan los demás pueden este, pueden opinar, pueden sugerir, este como dar, salir adelante con eso ¿verdad?<sup>29</sup>

El Consejo Técnico para los profesores de la escuela Francisco Villa permite y favorece el intercambio de experiencias, las cosas se dicen sin temor a ser criticados tienen confianza para comunicarse sus problemas aunque el director esté presente, de hecho él participa y sugiere como un

---

<sup>28</sup> Crozier (1990), op. cit., p. 36-37

<sup>29</sup> Entrevista 2, p. 36



miembro más, no como presidente de dicho órgano; buscan soluciones a sus problemas y tratan “hasta cosas personales”, porque “hacemos buen equipo” y nos decimos las cosas abiertamente.

### **IV.3. Todos soltamos lo que nos está afectando.**

Los temas que tratan los maestros en el Grupo Colegiado y en el Consejo Técnico son semejantes. La dinámica de trabajo no cambia se puede decir que es igual, se concentran en la dirección a la hora que están citados (ya mencioné que cuando son del grupo colegiado se despachan a los alumnos a las 11.00 hrs), el director los introduce al tema a tratar, los profesores lo escuchan y continúan la conversación .

- No, él hace la reunión yyy él es el que empieza a platicarnos y ya de ahí empezamos todos.
- Se siguen (afirma con la cabeza y ambas reímos)
- Si, hasta ni se nos hace pesado porque como el empieza con el problema ya seguimos todos y parece que ni fue reunión, la verdad, parece que fue una plática que tuvimos entre todos.<sup>30</sup>

El que los profesores mencionen que el director no les pregunta con anterioridad qué temas desean tratar y tampoco les diga qué ha contemplado él para la reunión de Consejo Técnico y/o del Grupo

---

<sup>30</sup> Entrevista 7, p. 124

Colegiado no significa que él llegue ante los maestros sin idea de por dónde orientar las participaciones de los profesores, el sabe qué tratar, como se menciona en el capítulo III, él se pone de acuerdo con Toña sobre los asuntos a tratar, o con algún otro profesor.

- A veces, en ocasiones el director ya trae los oficios que les mandan para informarnos de los temas oooo algunas actividades que se tengan que hacer, ya trae la orden del día, primero los de que nos manda el inspector, tratamos eso que nos informa él y ya después, ahora sí, en asuntos generales, todos los problemas que tengamos en nuestro grupo.<sup>31</sup>

Casi siempre los asuntos analizados tienen que ver con la disciplina de los alumnos, análisis de documentos que les envía la supervisión escolar, problemas de aprendizaje, cómo lograr mayor rendimiento en los alumnos, etc. El profesor que tiene un problema lo expone, los demás lo escuchan y dan sugerencias; muchas veces los maestros con más experiencia en la práctica docente han enfrentado cuestiones similares por lo que platican cómo lograron superarlo, cada quien toma los aportes que considera más factibles para su grupo, Philip Jackson<sup>32</sup> menciona que en la enseñanza hay maestros expertos de quienes los otros “pueden y deberían aprender” y que con ellos la profesión saldría ganando. Comentan que participar en el Consejo Técnico les sirve para enriquecer el trabajo en el grupo por eso

---

<sup>31</sup> Entrevista 12, p.222

<sup>32</sup> Jackson, Philip W.: (1992) La vida en las aulas. Madrid: Morata, p. 149

varias de las sugerencias que se dan las ponen en práctica con los alumnos, les son útiles.

- Si bastante, porque al menos a veces salen comentarios de cómo enseñar las matemáticas, el español, cualquier área y dan sugerencias y pues no las toma a veces, a veces a uno se le puede ocurrir pero no este, no es lo mismo llevarlo a la práctica y que te lo comenten y bueno a mí me resultó así o hazle así, pero sí, si nos han sugerido algunas cositas de matemáticas y . . .<sup>33</sup>

Hay temas de mayor importancia y a esos dedican más tiempo “se discuten más”, se arman conversaciones largas al respecto como sucedió cuando trataron el tema de la evaluación (Cfr. observación 1) o cuando hablaron de que les habían cortado el pelo a los niños en contra de su voluntad (Cfr. observación 2); cuando se trata de algo sencillo con “tres o cuatro participaciones” quedan agotados y si ya no hay opiniones o han llegado a una conclusión, analizan otro tema; otros parecen sencillos y se estima poco tiempo para su revisión y a la hora de analizarlos no es así.

- (. . .) se extienden, entonces comenzamos a participar más, pero veo que todos participamos, así que no hay que nada más una sola habla o que este, nos pasamos cinco minutos y rápido a otro ¿no? sino que todos participamos.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Entrevista 11, p. 198

<sup>34</sup> Entrevista 12, p. 222

Algunos temas que ahí se analizan son tan complejos y alejados de las posibilidades que los profesores tienen para darles solución que por más que se discutan quedan casi igual, sobre todo si están en relación con el aprendizaje de los alumnos y el poco apoyo que reciben de los padres, de los alumnos que trabajan y su repercusión en el grupo porque son un reflejo de la cultura de la colonia que trasciende a la práctica docente, y cada vez que se reúnen a analizar algo, resurgen los mismos temas, y es que de alguna manera esos problemas son tal vez tan latentes para algunos profesores como para sus alumnos, los comparten, como diría Augé<sup>35</sup>, los otros poseen cierta alteridad lejana para algunos profesores pero también tienen alteridad inmediata para otros.

- (. . .) ella [María] quiere sacar adelante a su grupo pero hay muchos problemas en casa de los niños que no les permiten aprovechar las clases, los papás no los apoyan y así es difícil trabajar.<sup>36</sup>

Ponen en práctica las sugerencias que en el Consejo Técnico y/o en el Grupo Colegiado se dan pero como sus problemas tienen relación con las problemáticas que se viven en la colonia Guanajuato, tales como el pandillerismo, alcoholismos, prostitución, madres solteras, niños golpeados por sus padres, etc.; estas influyen para que haya bajo rendimiento en los alumnos tema principal en las discusiones de los profesores. No se han

---

<sup>35</sup> Augé, Marc: (1987) El viajero subterráneo. Buenos Aires: Gedisa, p. 28.

<sup>36</sup> Observación 1, p. 2

quedado con los problemas, buscan apoyo de instituciones como la del Desarrollo Integral de la Familia (DIF) y de la Escuela de Educación Especial que hay en Tulancingo, desafortunadamente no se tiene un apoyo consistente de dichas instituciones ya sea por negligencia del personal que ahí labora o por las ocupaciones y/o ignorancia de los padres que no asisten a recibir la orientación que se les pudiera brindar.

- Sobre eso hay comentarios de papás que tienen hijos ahí en la escuela esa de educación especial y que dicen que es contraproducente porque como atienden puros niños que tienen problemas de esos, de esos de por acá (se toca la cabeza y nosotros nos reímos), entonces si iban más o menos, que los habían mandado para mejorar, ahí los empeoran, bueno a unos y que después, Ana interrumpe diciendo que eso dicen los papás porque quieren librarse de que según ellos sus hijos no tienen problemas pero eso no es cierto, lo tratamos de ver aquí con Octavio hasta que se le llevó, se lo llevó (dice María, algunos) mejoró, mejoró porque por eso lo escapé del tercer año y mejoró el niño porque ahora la señora lo siguió llevando pero el niño mejoró bastante por llevarlo y siguió viniendo el niño y ahora que lo trajo para cuarto año mejoró bastante, la señora dice que sí, mejoró bastante y él sigue viniendo aquí, siguió viniendo (Julia interrumpe para decir que el niño ya no viene), no ya no viene, aclara Ana.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Observación 1, p. 19

Estos son algunos de los obstáculos que encuentran para poner en práctica lo que deciden como correcto, como algo que pudiera resultar benéfico de acuerdo al asunto de que se trate. Saben que no está en sus manos solucionar los problemas y aunque acuden a instituciones que los pudieran apoyar, por diferentes razones no siempre se tienen resultados positivos. Estas dificultades no se resuelve en un día con las opiniones y sugerencias de los maestros, requiere de poner en práctica eso que se dice, lo que se aconseja o lo que se puede hacer para remediar el problema. Esto parece tener relación con la "inmediatez"<sup>38</sup> de que habla Jackson dado que hay una exigencia del aquí y ahora respecto a los problemas que se viven en la práctica docente.

El Consejo Técnico de la escuela Francisco Villa es un órgano que trabaja y trata todos los asuntos que competen a la escuela tanto técnico pedagógicos como técnico administrativos pero a muchas de las problemáticas que la escuela enfrenta no pueden darles solución por ir más allá de la escuela, son cuestiones tan generales ligadas a la situación social de los habitantes de la colonia. Los profesores participan en el intercambio de opiniones respecto a la educación de los alumnos, sobre metodologías y temas de apoyo al aprendizaje como está estipulado en lo normativo, se reúnen todos los profesores para analizar lo que compete a la escuela.

- Y tú cómo vez a los demás ¿Participan?
- Sí, todos, fíjate que todos participan, todos, o sea sueltan (se ríe) ora sí que todos

---

<sup>38</sup> Jackson (1992), op. cit., p. 154

soltamos lo que (se ríe) nos está afectando y sí lo que necesitamos y sí, es bonito la verdad, luego hasta fíjate, sacamos cosas pues de antes porque luego niños que nos llegan de otros hermanitos que ya tienen en sexto (...)<sup>39</sup>

Los maestros consideran que si enfrentan solos sus problemas tienen pocas posibilidades de superarlos por eso comentan e intercambian experiencias y cuando el director les indica que se reúnan, ellos asisten y participan en lo que hay que discutir, exponen sus problemas, toman acuerdos teniendo como base “lo que conviene a la escuela”, no siempre están todos de acuerdo con lo que se elige pero tienen la idea de ajustarse “al equipo”. El estilo de liderazgo tiene un papel fundamental en el trabajo del Consejo Técnico y del Grupo Colegiado porque tanto Toña como el director exponen, apoyan y sugieren al igual que los otros miembros del equipo, sin embargo, Ball dice que en los estilos de liderazgo tanto el que dirige como los otros requieren de apoyo mutuo. Y que “a medida que avanza el proceso de acción conjunta, el ajuste mutuo, los acuerdos y las negociaciones desempeñan todos un papel importante en el desarrollo de la relación social.”<sup>40</sup>

Después de expresar sus ideas respecto a los asuntos motivo de la reunión llegan a acuerdos sin preferir los aportes de un profesor en especial, eligen como equipo aunque no siempre concluyen la sesión con acuerdos pues como se menciona tratan cosas a las que no les pueden dar solución, por ejemplo cómo hacer para que los papás que trabajan todo el día ayuden a sus hijos en las tareas escolares y qué actitud tomar con los niños que faltan por cuidar a sus hermanos menores mientras sus papás

---

<sup>39</sup> Entrevista 7, p. 124-125

<sup>40</sup> Ball (1989), op. cit., p. 95

trabajan, sólo por mencionar algunas cuestiones, sin embargo, se hace el acta que corresponde a la sesión aunque no se concluya en nada.

- (. . .) este, hay un secretario que es el que va tomando, levanta un acta, toma nota de todo lo que ahí se dice y es posteriormente se pasa a máquina y nosotros lo firmamos.<sup>41</sup>

A pesar de la complejidad de los asuntos que tratan hacen el intento por buscar solución a los problemas que enfrentan en su práctica docente tal vez en la idea de que “Es necesario generar y ensayar soluciones a problemas que el trabajo mismo plantea en las condiciones específicas en que se desarrolla.”<sup>42</sup>

La cultura de la colonia Guanajuato está presente en todas las actividades que en la escuela se organizan y ejecutan puesto que influye de manera definitiva en la práctica docente, dado que los principales temas que se tratan en las reuniones de Consejo Técnico Consultivo y en las del Grupo Colegiado, están relacionados con el rendimiento escolar de los alumnos y con las actitudes que la escuela legitima y descalifica porque “aquí en la escuela” no pueden hacer lo mismo que “allá en la calle”, aquí no pueden hablar “con su lenguaje de chofer” ni traer “colita”.

---

<sup>41</sup> Entrevista 6, p. 113

<sup>42</sup> Rockwell, Elsie: (1987) Desde la perspectiva del trabajo docente. México: DIE-CINVESTAV-IPN, p. 9



Por otra parte parece que los profesores perciben que solamente trabajando unidos, compartiendo sus problemas y experiencias podrán equilibrar el peso de la cultura contraescolar con la de la escuela y tratar de que el alumno pueda aspirar a un modo de vida distinto haciéndoles notar que si no se preparan estarán “como fulanito, de cargador en el mercado”.

## CONSIDERACIONES FINALES

La historia de la escuela primaria Francisco Villa y la trayectoria de la maestra Toña han marcado un “estilo de liderazgo”<sup>1</sup> que el profesor Ricardo al sustituirla en su cargo de directora parece haber continuado. El estilo de liderazgo es un modo de comprender y aplicar la autoridad que el director posee y en la escuela citada el personal docente participa en la toma de decisiones porque el director solicita su colaboración y opiniones en todo lo que concierne a la escuela.

De acuerdo con Ball un director con estilo de liderazgo “antagónico” controla la escuela mediante la discusión y puesta en común de los diferentes puntos de vista que se dan entre los profesores respecto a algún tema (ver capítulo IV), esto no quiere decir que él no tenga idea de qué hacer, simplemente que no impone su criterio porque reconoce que hay diferentes maneras de pensar e intereses en los profesores que trabajan en esa escuela; distintas maneras de actuar que hacen que aquellas cosas que para unos son correctas puedan no serlo para otros, como por ejemplo el haberles cortado el pelo a los niños (Cfr. capítulo II), por eso permite que en el Consejo Técnico haya diálogos entre los maestros para elegir entre las opiniones las más acordes a su práctica docente, es decir, las más factibles de llevar a cabo.

---

<sup>1</sup> Ball (1989), op. cit., p. 97-125

El director como moderador del debate tiene la habilidad necesaria para hacer frente a los ataques y emplea estrategias para que los enfrentamientos no sean discusiones que ocasionen problemas personales sino que se centren en pláticas de tipo académico en donde predomine el respeto por las opiniones de los demás, Joel dice que “hacen buen equipo de trabajo” y tratan de no perjudicar a nadie sino de trabajar en bien de la escuela, aun cuando en algunas reuniones el ambiente esté un poco tenso, se limitan a trabajar o hacen lo que el director les dice y se van a sus respectivos salones.

Por esa manera que el director tiene de gestionar, en momentos aparece como si no tuviera control sobre el personal docente, como una autoridad administrativa sin poder porque no coacciona el hacer de los maestros pero el poder no necesariamente es represivo ni se tiene que demostrar diciendo no a todas las sugerencias, y a las opiniones de los demás porque es probable que se le trate de impositivo y no se le obedezca, tampoco se manifiesta aceptando todas las proposiciones, “Lo que hace que el poder agarre, que se acepte”<sup>2</sup>, es porque no solamente es una fuerza que dice no sino que va más allá y produce cosas, discursos, hace sentir placer; de ahí que en vez de verlo como algo negativo que reprime hay que considerarlo como red productiva que está presente en todo el cuerpo social. Puede decirse que el poder es una red productiva que está presente en todo el cuerpo social porque por ejemplo, la supervisora ejerció su poder verticalista al condicionar el cambio de Toña y Joel, sin embargo eso hizo

---

<sup>2</sup> Foucault, Michel (1992): Microfísica del poder. Madrid: Las ediciones de la Piqueta, p.182.

que la escuela ahora exista, porque los profesores al tener necesidad de cambiarse de centro de trabajo, emprendieron una lucha, junto con los papás para tener una escuela bonita. Por otra parte no puede decirse que en la escuela hay dominación completa como para considerar al poder como fuerza negativa aunque se encuentre en todas las conductas que las personas usan “para resistir, esforzarse y luchar por un mundo mejor”<sup>3</sup>

El director manifiesta que tiene poder y habilidad en el estilo de liderazgo que ejerce al hacer que los profesores conversen y lleguen a la toma de decisiones de manera conjunta e involucra a todos en los asuntos de la escuela, permitiendo su participación en ellos; aquí el término “participar” es en el sentido que le da Sánchez de Horcajo <sup>4</sup> quien dice que va desde la simple información hasta la autogestión, la consulta obligada y la delegación de poder, es decir, hace recaer en los maestros el peso de decidir para la escuela, no carga solo el director con esa responsabilidad. Esto no significa que no haya imposiciones pero son órdenes de las autoridades superiores, ellos las analizan, discuten y protestan pero deben ejecutarlas. Al respecto Weber menciona que cualquier régimen de gobierno necesita de alguna forma de dominación y para eso debe haber alguien que tenga poder de mando; aunque su apariencia no muestre que así sea porque al jefe se le puede considerar como servidor de los dominados<sup>5</sup> y no como alguien que impone hasta por su apariencia.

---

<sup>3</sup> Giroux, Henry A.: (1990) Los profesores como intelectuales. Barcelona: Paidós/M.E.C., p. 165

<sup>4</sup> Sánchez de Horcajo 1991, op. cit., p. 508

<sup>5</sup> Weber, (1978) op. cit., p.701

En este caso el director vendría a ser como un servidor de los profesores porque los orienta sobre qué cosas deben hacerse y escucha sus protestas ante ciertas imposiciones de las autoridades superiores a las que casi siempre terminan “obedeciendo”<sup>6</sup>; en otras palabras, los maestros modifican su comportamiento ante el director y se someten a lo que la “autoridad legítima” ha ordenado al director para que éste a su vez lo indique a los maestros, es decir, hay “dominación”<sup>7</sup> de la autoridad sobre los docentes a través del director, en la idea de que dominación es la posibilidad de que un mandato de la autoridad superior sea obedecido por los profesores.

Esta idea de que el director aparece como carente de poder para imponer sus ideas tiene relación con lo que Goffman<sup>8</sup> llama “fachada” puesto que la define como expresiones de tipo corriente que el individuo usa de manera intencional o inconscientemente en su hacer diario; así es como el director quiere ser visto por los maestros, como una autoridad que los escucha y no es impositivo. Sus modales dan la impresión de que se dejara guiar hacia la dirección que los maestros eligen, sin embargo, es esta fachada la que lo ha llevado a afianzar su poder como director porque los profesores le encuentran varios defectos a su gestión pero lo respetan porque los hace partícipes del acontecer en la escuela, no les oculta información y es que “(...) todo poder que logra imponer significaciones como legítimas

---

<sup>6</sup> Moscovici (1988), op. cit., p. 43

<sup>7</sup> Weber (1978), op. cit., p. 43

<sup>8</sup> Goffman Erving: (1981) La presentación de la persona en la vida cotidiana. Buenos Aires: Amorrortu, p. 34

disimilando las relaciones de fuerza en que se funda su propia fuerza, añade su fuerza propia, propiamente simbólica (...).<sup>9</sup> El profesor Ricardo no necesita de imponer su voluntad ante los profesores para que ellos trabajen; su forma de hacerlos cumplir tal vez radica en delegarles el poder de decisión, sin que esto le reste a él poder como autoridad administrativa porque su fuerza radica precisamente en este trabajo de equipo que realizan entre todos.

Las relaciones en la escuela son favorecidas por la comunicación que se da entre el personal y por los convivios que con diferentes motivos realizan, lo que hace que los ánimos se relajen y sientan a la escuela como “la otra casa” a la cual llegan todos los días con gusto porque se ven como una “gran familia con derechos pero también con obligaciones”. Ellos se han fijado como meta buscar “el bien” de los alumnos y de la escuela como una forma de cumplir con “su deber”, en donde el deber y el bien según Durkheim<sup>10</sup> son dos elementos moralistas que rigen nuestras acciones pues mientras por un lado el deber es la consigna a la que hay que obedecer, ordena y prohíbe al mismo tiempo, el bien es el ideal al que aspiramos, es la cosa buena en la que quisiéramos que se convirtiera nuestro actuar. Dichos elementos moralistas se conjugan en los maestros y los hace sentir como los encargados de la formación de los alumnos para que sean personas responsables y educadas.

---

<sup>9</sup> Bourdieu, Pierre y Passeron, J.: (1981) “Fundamentos de una teoría de la violencia simbólica”, en: La reproducción. Elemento para una teoría del sistema de enseñanza. Barcelona: Laia, p. 144

<sup>10</sup> Durkheim, Emile: (1976) Educación como socialización. Salamanca: Ediciones Sigueme, p. 247

El estilo de liderazgo antagónico favorece la existencia de un poder compartido entre el director y la maestra que ejerce "influencia" <sup>11</sup> en él y en el personal docente, es decir, tiene la facultad de hacer que los otros orienten sus acciones a lograr que la escuela mejore. La existencia de un poder compartido no ha afectado la autoridad del profesor Ricardo como director ya que la influencia que posee Toña es sutil y según Ball, es por eso más efectiva porque resulta tan evidente y normal que el director y los maestros la consulten, que al mismo tiempo parece como si no fuera así, como si no existiera tal influencia.

El poder compartido juega una especie de equilibrio entre la autoridad administrativa que representa el director y la "autoridad moral"<sup>12</sup> de la maestra en la idea de que la autoridad moral es el carácter que posee un ser real o ideal al que se le considera dotado de poderes superiores a los que poseen los otros individuos; favorece la discusión y el análisis dando como resultado la toma de decisiones entre todos, es decir, hacen "buen equipo", en el sentido de que el equipo puede ser un conjunto de individuos de quienes se requiere su cooperación para "mantener una definición proyectada de la situación".<sup>13</sup> Es un grupo en el que se mantiene la situación mediante las interacciones que ahí se dan y que varían según sea el estilo de liderazgo. La interacción aquí se refiere a "la relación recíproca", que se da entre los maestros, verbal o no, temporal o que se repita con

---

<sup>11</sup> La influencia se basa en la explotación de algún género de relación especial, una relación social y personal o una relación de poder o de intercambio." Ball 1989, Op. Cit., p. 137

<sup>12</sup> Durkheim (1976), op. cit., p. 242-243

<sup>13</sup> Goffman (1981), op. cit., p. 115

frecuencia en donde el comportamiento de uno de los profesores ejerce influencia sobre el comportamiento del otro”.<sup>14</sup>

Dicha interacción se manifiesta en las sesiones de Consejo Técnico Consultivo en donde se intercambian experiencias. En las escuelas primarias dicho consejo es un órgano interno que apoya a la dirección mediante el análisis y recomendaciones respecto a los asuntos técnico-pedagógicos que se ponen a consideración y aun cuando el manual<sup>15</sup> dice que las recomendaciones que el Consejo Técnico haga no tienen características de acuerdo porque sólo es un apoyo al director, en la escuela Francisco Villa el Consejo lo integran todos los docentes y para que una decisión tenga peso debe ser tomada en sesión de Consejo Técnico y esto es así para todos los asuntos de la escuela, incluso para expulsar a algún alumno.

Las interacciones entre los profesores no podrían ser igual si no hubiera un director antagónico y un poder compartido que permite y favorece el intercambio de opiniones para tomar acuerdos, para elegir en equipo, en donde los profesores que participan en la actividad que se desarrolla en la escuela se convierten en miembros del equipo “cuando cooperan entre sí para presentar su actividad bajo un aspecto particular”.<sup>16</sup> Es decir ellos forman un equipo de trabajo, se saben integrantes de él y participan; aprovechan cualquier oportunidad para expresarse pues de sus

---

<sup>14</sup> Postic (1982), op. cit., p. 84

<sup>15</sup> Secretaría de Educación Pública, Dirección General de Educación Primaria; (1986), op. cit., p. 81

<sup>16</sup> Goffman (1981), op. cit., p. 114



actividades depende el que la escuela “marche bien”, por eso cuando hay reunión de Consejo Técnico “todos dicen que les está afectando”.

Como miembros del Consejo Técnico se preocupan por los problemas que enfrentan en su práctica tales como el poco apoyo de los padres en las tareas escolares de los niños y la disciplina, por citar algunos (ver capítulo II y IV). Dichos problemas son repercusión de la forma de vida que predomina en la colonia con todos esos significados que comparten para sobrevivir, en otras palabras, de la cultura del lugar, considerada como “urdimbre de significados” compartidos.<sup>17</sup>

Esta manera de organizarse en equipo para hacer frente a las situaciones de afuera y algunas veces (como sucedió con el desayuno de los alumnos de sexto grado), en contra del director, y es que se comparten significados y ellos saben que él sabe, que cuando le hacen un oficio (y le firman todos) en donde no aceptan realizar cierta actividad como el director dice que se haga, él debe aceptar porque hay situaciones que no se les pueden imponer a los profesores de esta escuela, y eso nos habla de la cultura de esos maestros, de los significados que comparten, saben que su fuerza está en la unión.

La cultura a la que pertenecen los alumnos y algunos profesores está dentro de los que Lewis<sup>18</sup> llama “cultura de la pobreza” la cual trasciende

---

<sup>17</sup> Geertz (1992), op. cit.

<sup>18</sup> Lewis (1961), op. cit.

a la escuela, ocasiona una especie de choque con las perspectivas que la escuela tiene para los alumnos aunque la mayoría de las veces estas sean alejadas de la “realidad” de la colonia, en la que los profesores se reconocen en las acciones del otro, los profesores ven reflejada en los alumnos su propia cultura, de la cual buscan alejar a los alumnos y a su vez alejarse también pero esto es difícil de lograrse porque los envuelve, es que la cultura de la sociedad no son nada más los utensilios y objetos sino que engloba al aspecto material, jurídico, religioso y artístico.<sup>19</sup> Intentan alejarlos ofreciéndoles como mejor opción la cultura de la escuela aunque se viva desvinculada del lugar.

La cultura da “significado a la experiencia humana”<sup>20</sup> y para sobrevivir en un medio tan difícil como la colonia Guanajuato los alumnos practican todos aquellos actos que los llevan a darle sentido a su vida, a identificarse con el lugar y con la gente y eso se manifiesta en el comportamiento, el vestir, hablar, etc., es decir, en todo y es que “los seres humanos no pueden evadir la cultura o culturas de las comunidades donde han crecido”<sup>21</sup> porque “Las culturas se aprenden, no se heredan”.<sup>22</sup>

La cultura de la escuela se vive separada de la colonia y trata de hacer sentir a los alumnos que es mejor pero en realidad cada una es válida por sí

---

<sup>19</sup> Paz, Octavio: (1967) Claude Lévi-Strauss o el nuevo festín de Esopo. México: Joaquín Mortiz, p. 14.

<sup>20</sup> Rosaldo (1991), op. cit., p. 35

<sup>21</sup> Rosaldo (1991), op. cit., p. 36

<sup>22</sup> Rosaldo (1991), op. cit., p. 36

misma y no puede medirse a una en relación a la otra porque si para la del lugar es prioritario ejecutar acciones que lleven a la sobrevivencia, la de la escuela tiene a su cargo la socialización del individuo, fomenta en él el acatamiento a ciertas reglas de convivencia que los llevan a actuar como sujeto nómico y evitar así que la manera de conducirse en el lugar sea tan latente en él que lo lleve a perderse, es decir, si no interioriza ciertas normas y reglas, son mayores las posibilidades de que se convierta en un sujeto rechazado y sancionado por el Estado, aun cuando la “socialización más eficaz”<sup>23</sup> se logra en el diario vivir en la sociedad en donde se aprenden distintas cosas que la escuela como institución socializadora no logra enseñar.

Para un medio difícil como lo es la colonia Guanajuato en donde es frecuente ver niños maltratados por sus padres, mujeres prostitutas, padres y madres alcohólicos, pandillerismo, drogadicción, etc., lo que la escuela trata de evitar es precisamente que esta forma de vida sea la que predomine en el niño, aun cuando estos llevan por todo su cuerpo las huellas del estilo de vida, es decir de los golpes, del hambre padecida, de la ley que la sociedad les ha dictado porque “la ley escrita sobre el cuerpo es un recuerdo inolvidable”.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Egan, Kieran: (1994) Fantasia e imaginación su poder en la enseñanza. Madrid: Morata/MEC, P. 72

<sup>24</sup> Clastres Pierre: (1973) De la tortura en las sociedades primitivas”, en: Agoff Irene (traduct.) (1986). El hombre. Selección de artículos de la Revista Francesa de Antropología. Buenos Aires: Manantial, p. 31.

Los profesores se unen para tratar de apoyar a los alumnos en su aprendizaje, comentan en reunión de Grupo Colegiado o de Consejo Técnico; esta forma de trabajo se ha vuelto para ellos una práctica común, algo parecido a una regla interiorizada, encamada, como diría Bourdieu<sup>25</sup>, pareciera que se les ha convertido en un hábitus, no aceptan otra forma de trabajo, como ellos lo manifiestan “hacen buen equipo” y es que las prácticas hacen a los sujetos y la constitución de esa práctica los arma en relación a otras prácticas.

---

<sup>25</sup> Bourdieu, Pierre y Wacquant, Loic J.D. (1995) Respuestas. Por una antropología reflexiva. México: Grijalbo, p. 79

# ANEXOS

## METODOLOGÍA

### 1. RECOGIDA DE DATOS

#### 1.1. El acceso al campo.

El estudio sobre el Consejo Técnico Consultivo en la escuela primaria Francisco Villa inició antes de mi ingreso a la maestría; en aquel tiempo asesoraba a los profesores de esa escuela sobre el conocimiento y puesta en práctica de la Propuesta para el Aprendizaje de la Lengua Escrita y la Matemática (PALEM). Platicué con Toña respecto a las posibilidades de que el director permitiera mi participación en el Consejo Técnico, me explicó que el director es una persona accesible y que ella le diría que me invitara. Cuando expliqué al profesor Ricardo mis inquietudes me comentó que Toña ya le había platicado y estaba de acuerdo en que estuviera yo presente en sus reuniones de consejo, la maestra sería la encargada de avisarme cuándo se reunirían. Días después le llevé un oficio firmado por el supervisor escolar de esa zona (145), lo leyó y me dijo que no era necesario el oficio, lo archivó y no ha hecho mención a él.

En mi primera participación en el Consejo Técnico les explique a los demás profesores sobre mi deseo de integrarme con ellos, porque me interesaba saber cómo hacían trabajar dicho consejo y qué temas trataban, les hice saber que junto con unos compañeros de la Licenciatura en la Universidad Pedagógica Nacional, Unidad 131, pretendíamos formar un

equipo de investigación y nuestro objeto de estudio era el Consejo Técnico, ellos accedieron ante mi promesa de no divulgar con gente ajena a la escuela lo que ahí se dijera.

Participaba con mis puntos de vista sobre los temas que se trataban y al mismo tiempo intentaba hacer observación participante; dada mi inexperiencia solamente anotaba algunos datos de lo que ahí se decía y se hacía, eso era para mí el registro de observación; no describía de manera detallada lo observado; lo mismo sucedió con algunas notas de campo, sin embargo, esto fue clave para ganarme la confianza de los profesores porque algunas veces revisaban lo que escribía y el no encontrar información que los comprometiera favoreció un ambiente relajado, de más confianza. Puede decirse que en esta etapa me involucré totalmente en los asuntos de la escuela Francisco Villa a tal grado que sus problemas los sentía como míos, de ahí mi compromiso por devolverles algo más que el estado de cosas encontrado.

Inicialmente estaba recabando información empírica de acuerdo a los lineamientos de la investigación acción-participativa<sup>1</sup> en donde la escuela se había involucrado en el proceso de investigación pero la verdad es que el objeto de estudio y el qué de dicho objeto no surgió de sus necesidades porque cuando les solicité permiso para hacer mi trabajo, ya tenía el tema, parecía que los maestros eran sujetos participantes en la investigación y en realidad eran sujetos a investigar.

---

<sup>1</sup> Cfr. Ander-Egg, Ezequiel: (1990) Repensando la Investigación-Acción-Participativa. Comentarios, críticas y sugerencias. México: El Ateneo.

A raíz de mi ingreso a la Maestría en Educación Campo Práctica Educativa el tiempo que dedicaba a estar en la escuela citada disminuyó, y no podía ir más que un día a la semana y a veces ninguno; el nivel de involucramiento se vio reducido a ir a charlar con ellos a la hora del recreo, llegaba antes para platicar un rato con el director, me enteraba de las cosas que ocurrían cuando no iba y me invitaba a sus convivios, festivales y sesiones de Consejo Técnico. Estaba con un pie dentro de la escuela en estudio y el otro fuera, es decir, involucrada a medias. Para conocer lo que los profesores piensan del objeto de estudio fue necesario hacer entrevistas, notas de campo, registros de observación y análisis de documentos.

Conté con tres informantes clave (Toña, Ana y el director), con ellos comentaba e intercambiaba impresiones sobre lo que ocurría en la escuela; también leían algunos de mis escritos en sus primeras versiones; también Joel estuvo pendiente de la información que recogía, cuando llegaba a la escuela me decía ¿cómo vas con el trabajo, ya mero acabas?, fijante que pasaron tales cosas.

## **1.2. El objeto de estudio.**

Inicialmente quería saber cómo era el poder en general en la escuela primaria Francisco Villa, ubicada en la colonia Guanajuato de la ciudad de Tulancingo, Hgo., es decir me interesaba el poder entre los profesores y el director, entre los mismos profesores, con los padres de familia y con los alumnos; quería también saber cómo se manifestaba ese poder en el



Consejo Técnico, en el entendido de que es de acuerdo a la normatividad para las escuelas primarias, un órgano cuya función es tratar los asuntos técnico pedagógicos en cada escuela. En base a los textos que leí para los seminarios de la Maestría pude delimitar el objeto de estudio a cómo era el poder en la escuela primaria y su manifestación en el Consejo Técnico, tomando como referentes solamente a los maestros.

### **1.3. Entrevistas**

Tenía la idea de entrevistar únicamente a los profesores con más antigüedad en la escuela, cinco en total, creía que con la información que ellos me dieran podía tener un amplio panorama del objeto de estudio sin embargo, al leer algunos textos sobre la entrevista, me llevó a comprender que reducir la recogida de información solamente a esos informantes era limitarme a lo que ciertos profesores decían y no a lo que en la escuela se piensa y dice del objeto de estudio, por eso decidí entrevistar a los 12 profesores que trabajan en la escuela Francisco Villa.

La manera como trabajé la entrevista con los maestros no fue un intercambio de preguntas y respuestas respecto al poder y al consejo técnico de esa escuela. Consistió en preguntarles a los profesores sobre los aspectos que me interesaba conocer, evitando, lo más que pude, imponer mi criterio, a partir de la primera pregunta traté de oír lo que me querían decir, tratando de darles confianza para que expresaran todo lo que deseaban. Fue una conversación entre iguales dirigida a comprender las perspectivas que los

maestros tienen de sus vidas, experiencias y/o situaciones, expresadas con sus palabras, es decir, intenté hacer “entrevistas en profundidad”.<sup>2</sup>

Cuando digo que dejé a los profesores que hablaran, que dijeran lo que quisieran no significa decir que llegué a su salón y les dije ¿sabes qué? ¡pláticame de lo que tú quieras!, partí de una guía de preguntas que traté de ir desarrollando conforme el entrevistado hablaba, las preguntas se iban relacionando con el diálogo o surgían de él pero sin forzar la situación porque ellos tienen valores e intereses que no debemos dejar de lado; esto fue en la primera fase de entrevistas y posteriormente volví a trabajar solamente con los tres informantes clave, uno de ellos -Toña- además de concederme una segunda charla participó con Ana y Ricardo en una entrevista colectiva (estaban reunidos los tres -conmigo éramos cuatro- yo preguntaba y cada uno daba sus puntos de vista, ellos me cuestionaron para que yo también dijera lo que pensaba). En esta segunda fase las preguntas se centraron en lo que me interesaba saber de ahí que la información recogida fue más concreta y centrada en aquello que no me había quedado claro como por ejemplo la diferencia que establecían entre Consejo Técnico y Grupo Colegiado.

Elaboré la guía de preguntas con aquellos interrogantes a los que quería encontrar respuesta en la voz de los maestros, traté de que no fuera un parámetro rígido en el que yo lanzara una pregunta tras otra, en el

---

<sup>2</sup> Taylor, S. J. y Bodgan, R.: (1986) Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Buenos Aires: Paidós Studio.

mismo orden que las había escrito para que las contestaran; ellos dijeron lo que les inquietaba. Para mí la primera pregunta resultó clave porque les pedí que hablaran de su trayectoria y eso les permitió expresarse ante la grabadora, aun cuando todos accedieran a darme información y preguntaban qué día los iba a entrevistar, a la hora de iniciar la entrevista se veían nerviosos, sin embargo conforme se desarrollaba el diálogo parece que la grabadora quedaba en el olvido; yo escuchaba lo que querían decir y las respuestas a las preguntas fue como un intento de “dar la palabra a quien no la tiene”.<sup>3</sup>

Al llegar a la escuela pasaba primero a la dirección a saludar al director, (entre 9.00 y 10.00 hrs.), escuchaba sus comentarios sobre los arreglos que van haciendo a la escuela y le pedía permiso para entrevistar a los profesores; él siempre me permitió trabajar, en la idea de que se ocupara la media hora de recreo para ello, como el tiempo no era suficiente siempre le robamos unos cinco o diez minutos al horario de clases, el director no nos llamó la atención por eso. El profesor que iba a ser entrevistado sabía con anterioridad cuándo era su turno porque se acercaba a preguntar “y a mí cuándo me toca”, al decirles el día que les correspondía si no iban a estar me lo hacían saber y quedábamos de acuerdo en otra fecha.

Cuando iniciaba el recreo, los buscaba en su salón ellos pedían a los alumnos que salieran y cerraran la puerta, los niños obedecían pero como

---

<sup>3</sup> Erickson, Frederick: (1989) “Métodos cualitativos de investigación sobre la enseñanza”, en: Wittrock, Merlin C; (Comp.) La investigación en la enseñanza II. Barcelona: Paidós.

era hora del recreo corrían y gritaban en el patio, a otros se les olvidaba y entraban gritando al salón, el profesor en turno les decía que salieran y ellos lo hacían pero mientras, ya habían quedado grabados sus gritos y risas y la voz del profesor callándolos. Me sentaba en un mesabanco, frente al escritorio en donde colocaba la grabadora; el entrevistado por lo regular ocupaba su silla (atrás del escritorio) hubo quien se sentó también en un mesabanco; mientras platicaban comían alguna fruta o torta. Puedo decir que el ambiente en que se desenvolvían las entrevistas fue de armonía, se trató de que la entrevista fuera como cualquier otra plática informal.

En total son 15 entrevistas, una a cada profesor de la escuela; otro a Toña mi principal informante; una más que puede decirse que es colectiva, en ella participaron Toña, Ana y el director, hice la pregunta y cada uno dijo lo que pensaba, incluso dialogaron entre ellos para aclarar mis dudas, fue una entrevista corta pero centrada en lo que deseaba conocer (tuvo una duración de 10 minutos); en la número 15 se trabajó con la profesora María Luisa quien no trabaja en la escuela Francisco Villa pero es una de sus fundadoras. Consideré pertinente entrevistar primero al director para que tuviera idea de lo que sería el trabajo con los maestros; le avisé con anterioridad y el día señalado me presenté en la dirección con la guía de preguntas que él leyó antes de iniciar, después comento “a ver si le puedo contestar todo”; cuando estábamos grabando nos interrumpieron algunas veces los niños y otras los profesores que entraron a la dirección quienes al ver que estábamos trabajado salían en silencio; después solicitó leer la transcripción de la entrevista y la inquietud que al parecer sentía por lo que

fuera a preguntar a los maestros dejó de existir, lo noté tranquilo cuando pedía su autorización para verlos.

Hice la transcripción de las entrevistas el mismo día en que se grabaron para no perder los detalles que la acompañaron, es decir, los gestos, énfasis en las expresiones, las interrupciones que los alumnos, maestros y padres hicieron, es decir, todo el ambiente en el que se desarrolló la entrevista. Registré mediante puntos suspensivos las pausas que hicieron al hablar; también los titubeos de ellos y los míos, en otras palabras, la transcripción abarca todo lo que dijeron y cómo lo dijeron. Cada entrevista va acompañada de una descripción de lo que ocurrió antes de que iniciara, incluye la manera en que llego a la dirección, todo ese juego de relaciones que se da cuando uno llega a la escuela como saludar a los compañeros, las bromas que nos hacíamos; todo lo que yo hacía y observaba y que de alguna manera constituyen datos que influyeron para que la entrevista se desarrollara. Todas las entrevistas llevan como encabezado el número que le corresponde, fecha, hora de inicio y término, el nombre del entrevistado, el mío y el lugar.

Enumeré de corrido las páginas de todo el paquete de entrevistas, el dato 1.230194. FEDS.1 corresponde a la primera página en donde el número 1 de la izquierda es el de la página; el 230194 es el día, mes y año en que se hizo la entrevista; después aparecen mis iniciales y finalmente el número de la entrevista que en este ejemplo es el 1.

#### **1.4. Observaciones.**

De acuerdo a las características del objeto de estudio intenté hacer “observación participante”, esta “comprende la interacción que se da entre quien observa y los demás participantes”<sup>4</sup> porque no solo fui a sentarme y escuchar lo que decían, estoy comprometida con ellos y me interesan los problemas que tienen en su práctica docente, participo en las sesiones de Consejo Técnico, estoy involucrada en lo que dicen y hacen, pregunto y me preguntan lo que no queda claro.

Para este trabajo, la observación participante fue una observación planeada y dedicada a las sesiones de consejo técnico; tenía ciertos aspectos desde donde observar y me auxilié de la grabadora para no perder tiempo en registrar lo que se decía y prestar atención a las relaciones, participación, gestos, señas, énfasis que daban a sus palabras, en fin a todo aquello que no se dice pero está presente, por eso requiere de estar atento para darse cuenta porque son detalles que casi pasan desapercibidos pero le dan un toque único a ese momento. “Toda observación, para ser precisa, debe ser completa: dónde, por quién, cuándo, cómo, por qué se hace o se hizo tal cosa”.<sup>5</sup> En las reuniones tomé pequeñas notas mediante claves, frases y/o abreviaciones de datos que me llevaron posteriormente al desarrollo detallado de lo observado.

---

<sup>4</sup> Taylor (1986), op. cit.

<sup>5</sup> Mauss, Marcel: (1974) Introducción a la etnografía. Madrid: ITSMO, p. 29

Mi participación en el Consejo Técnico se facilitó gracias a la intervención de Toña ante el director para que él me invitara a estar con ellos, yo le pedí a Toña que me hiciera ese favor porque quería ver cómo eran sus sesiones de Consejo Técnico y se me hizo más fácil acercarme a ella para poder estar presente cuando se reunieran. Aunque en un principio les expliqué el motivo de mi presencia en el consejo, los noté tensos como que les incomodaba mi presencia y les llamaba la atención que hiciera algunas anotaciones, se acercaban y disimuladamente leían lo que escribía (cabe aclarar que fuera del Consejo Técnico manteníamos un ambiente amigable en el que me comentaban cosas de sus alumnos), les había explicado que la información que yo recababa no los iba a comprometer, era confidencial, “a ver qué escribes”, me dijo cierta maestra al tiempo que leía lo que escribía en mi libreta, leyó y no volvió a preocuparse por lo que escribía; en otra ocasión una compañera de reciente ingreso a la escuela le dijo a quien estaba cerca de ella “oye por qué Elia siempre escribe lo que decimos”, ella le contestó “como ella estudia, esto le sirve”, después pareció que a nadie le preocupó que yo escribiera y grabara lo que decíamos en las reuniones, incluso cuando les llevé el registro de la primera observación, nadie lo leyó, comentaron que estaría bien revisar lo que había dicho pero que en otro momento lo harían porque ahora tenían flojera de leer.

Redacté los registros el mismo día de la observación, escuchaba la grabación y revisaba mis notas para ir reconstruyendo lo sucedido en el consejo técnico. El escrito es una descripción detallada, minuciosa; incluye los diálogos, gestos, señas cambios de lugar, casi todo lo que hacían

mientras estábamos reunidos; intenté hacer una “descripción detallada de la situación”<sup>6</sup> mis registros no se limitaron sólo al momento de la sesión, iniciaron desde mi llegada a la escuela, describen todo lo que antecedió al trabajo en el Consejo Técnico. Marqué por intervalos el tiempo en que sucedía tal o cual cosa. Al igual que las entrevistas, los registros de observación llevan un encabezado con el número de observación, lugar, fecha, hora de inicio y término, nombre de los participantes y nombre del que observa la paginación es semejante a la de las entrevistas.

Nada más hice dos registros de observación de dos de las tres sesiones de Consejo Técnico formales que hubo en todo el curso escolar. Mencioné anteriormente que este tipo de observación era únicamente para las reuniones de Consejo Técnico porque estaban planeadas; orientadas, hacia ciertas cuestiones sobre las que puse atención. Cabe mencionar que dichos registros comprenden únicamente al curso escolar 1994-1995, los anteriores ya expliqué que son solo datos que no desarrollé como corresponde a un registro de observación.

### **1.5. Notas de campo.**

Las observaciones de lo que ocurría fuera del Consejo Técnico, surgidas de lo cotidiano, lo que sucedía los días que yo iba a la escuela, todo lo que me comentaban los maestros y el director así como lo que decía y hacía, las registré en notas de campo por considerarlas observaciones

---

<sup>6</sup> Geertz (1992), op. cit.



informales porque no fueron planeadas como en la observación participante pero son datos importantes para la investigación. Son datos de cosas que no se sabe cuándo van a suceder pero que se dan así en la contidianidad de la escuela y que de momento no se ve si serán útiles o no pero que no las ignore y efectivamente hubo datos que dieron luz a lo que hice y otros al parecer no son de utilidad. Mis 25 notas de campo son descripciones detalladas casi como un registro de observación pero de menos tamaño porque corresponden a observaciones informales; no están mecanografiadas permanecen en una libreta. Aclaro que este material corresponde solamente al curso escolar 1994-1995, las anteriores son datos sin desarrollar.

### **1.6. Análisis de documentos**

El análisis de documentos sirvió para recoger información que me permitió hacer una contextualización detallada de la escuela y de la vida en la colonia Guanajuato, es información que me llevó a entender cómo se dieron algunas cosas que han influido en la historia de la escuela; los documentos<sup>7</sup> también proporcionaron datos que utilicé como referentes para observar y/o preguntar. Dichos documentos son: planos, croquis, oficios que la escuela enviaba y que le enviaban, plan de trabajo, datos estadísticos sobre la situación de la colonia, archivos, periódicos, etc. Algunos de estos documentos no están en la escuela, pertenecen a otra

---

<sup>7</sup> Cfr. Hammersley, Martyn y Atkinson Paul: (1994) Etnografía Metodos de Investigación. Barcelona: Paidós.

dependencia, por ejemplo el Plan de Desarrollo Urbano de Tulancingo que me prestaron para su consulta en la Presidencia Municipal.

### **1.7. Encuestas**

Hice una encuesta a los alumnos de quinto y sexto grado para conocer cómo es el ambiente en que viven, cómo es su familia, su casa, qué comen, servicios con que cuentan. Dicha encuesta tiene como encabezado la fecha en que se llenó, edad, sexo, grado y grupo del alumno que la llenó; consta de 15 preguntas. Se omitió el nombre del informante para que permanezca en el anonimato; aportaron datos valiosos sobre sus condiciones de vida.

Llevaba a la escuela 20 copias de la encuesta porque mi idea era recoger una muestra de 20 alumnos, cinco por cada grado de tercero a sexto, el director comentó que lo conveniente era trabajar con los grados superiores (quinto y sexto) quienes me podían aportar más datos “porque los chiquitos todo lo toman a juego”, incluso mencionó que me dedicara solamente a trabajar con sexto grado pero le comenté que la muestra quedaría más balanceada si tomaba por lo menos cinco alumnos de cada grupo y grado (había dos grupos de sexto y dos de quinto); al director le pareció correcto y me dijo que fuera a los salones y les explicara a los profesores en qué consistía la encuesta y ellos me dirían a qué alumnos era más conveniente aplicárselas por ser quienes más conocen a los niños.

El primer grupo que elegí fue el de sexto "B", le explique al profesor el motivo de la encuesta, él revisó una copia y dijo que eligiera a los alumnos; les dijo a ellos que yo tenía algo que explicarles. Les platiqué el motivo por el que estaba en su salón y que la idea era que contestaran una encuesta, los noté inquietos porque pensaron que era un examen, como les aclarara que no, se calmaron; elegí cinco, salimos al patio, les di una encuesta a cada uno, se sentaron en la jardinera y en las piedras a contestar, un alumno se fue para atrás del salón a llenar su encuesta. Mientras lo hacían pedí a la maestra del otro grupo también me prestara a cinco alumnos, le expliqué para qué ella revisó rápidamente la encuesta y dijo "¿sólo cinco quieres?", ella los eligió, varios niños querían salir a contestar la encuesta. Cuando terminaron agradecí la participación de alumnos y maestros; el profesor de sexto "B" dijo que los alumnos que yo había tomado como muestra no eran los que tenían problemas familiares, él llamó a seis mientras me aclaraba que esos niños trabajaban después de ir a la escuela y no saben ni dividir.

Después del recreo fui al grupo de quinto "B", ahí todos los alumnos querían salir pero como les dijera que sólo necesitaba cinco los demás se calmaron aunque los que salieron fueron siete y se sentaron en el monumento a la bandera, a llenar la encuesta. Como la maestra del otro grupo no estaba en su salón, los alumnos fueron a preguntarme si ellos también iban a salir, les dije que solamente cinco y todos gritaron "no maestra que nos toque a todos"; cuando le expliqué a la maestra de qué se trataba, seleccionó a los que saldrían. Al estar contestando detecté que tres

vivían en la misma casa porque son dos hermanos y el otro es su primo; marqué con los números 1,2,3 y un asterisco sus hojas para identificarlos; cabe agregar que el director temía que los alumnos se resistieran a dar los datos que se les pedía porque era revelar su forma de vida, sin embargo a los niños no les importó decirlo e incluso algunas preguntas las contestaron en equipo.

## **2. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN E INTENTOS DE ESCRITURA.**

EL análisis no es ajeno a la recogida de la información, es simultáneo porque la reflexión acompaña a la observación, a la entrevista, a la lectura de documentos, toma de notas, a la encuesta, etc.,<sup>8</sup> es decir al tiempo que se reúne material teórico y empírico se analiza y reflexiona respecto a los hallazgos.

Para el análisis de las entrevistas leí cada una de ellas, subrayé aquello que me llamó la atención del diálogo del entrevistado y anoté al margen derecho con una palabra o frase corta de qué estaba hablando, es decir el primer paso fue buscar las categorías descriptivas, “las que se organizan en torno a rasgos comunes tal como son observados o representados por primera vez”<sup>9</sup>. Para establecer dichas categorías fue necesario leer varias veces las entrevistas y preguntarme qué era lo que ellos querían decir.

---

<sup>8</sup> Cfr. Woods, Peter: (1986) La escuela por dentro. Barcelona: Paidós

<sup>9</sup> Woods (1986), op. cit. p. 170

Algunas categorías descriptivas son: la supervisión ordena, llevarse bien, apoyarse, somos una familia, etc.

Una segunda etapa del análisis para la que tuve que leer nuevamente las entrevistas no una sino varias veces, la constituyó el trabajo de establecer categorías sensibilizadoras que son más generales que las anteriores y surgieron de mi interpretación de lo que los profesores decían, de lo que según yo expresaban en la parte que había subrayado. Estas categorías “se concentran en las características comunes entre un abanico de categorías descriptivas, que a primera vista no parecían tener nada en común, pero que salen a la luz por comparación con otras categorías sensibilizadoras”.<sup>10</sup> Algunas categorías sensibilizadoras son: ser director, autoridad, participación, tomar decisiones, marchar bien etc.

Con esta información hice un cuadro de doble entrada (matriz de categorías) en el que registré el número de entrevistas en una columna y en la otra las categorías sensibilizadoras. Abajo de cada categoría y en correspondencia con el número de entrevista, va el párrafo de la entrevista (categoría descriptiva) a la que hace referencia la categoría sensibilizadora. La matriz de categorías me permitió identificar con más facilidad las recurrencias de los entrevistados hacia ciertos temas., esta información me llevó a escribir lo que fueron las primeras “conclusiones tentativas”,<sup>11</sup> es decir mis especulaciones en torno a la información solamente con mis

---

<sup>10</sup> Woods (1986), op. cit. p. 170

<sup>11</sup> Cfr. Bertely, María: (1994) Teoría y práctica etnográfica en educación. México: en prensa.

presupuestos, preconiciones y expectativas cuyo propósito fue acercarme a cierta información teórica para tratar de comprender la evidencia empírica. En otras palabras pude centrarme en la lectura de textos sobre temas específicos.

La siguiente etapa del análisis de las entrevistas fue el establecimiento de la categorías analíticas que consistió en tensar las categorías sensibilizadoras con lo que ciertos autores han escrito al respecto por ejemplo: los entrevistados dicen lo que para ellos es ser director, las características que poseen y las tareas que le corresponden, por eso una categoría sensibilizadora es “ser director” (surge del discurso de ellos), leí a Ball respecto a los estilos de liderazgo a Foucault sobre el poder, así como a Giddens, Weber, etc. y elaboré la categoría analítica que llamo “El Poder en el Consejo Técnico”. Posteriormente escribí al respecto tomando como base la evidencia empírica, es decir, a partir de lo que los entrevistados dicen sobre esa categoría busco explicación en los aportes teóricos que ciertos autores han hecho. De esta manera quedó estructurado uno de los capítulos así: título de capítulo El Poder (Categoría analítica), subtítulos “sabe que yo se, ser director y no propiamente poder pero sí cierta influencia”. Cabe mencionar que tomé para trabajar sólo algunas categorías de la muchas que aparecen en el material empírico.

El análisis de las observaciones fué semejante al de las entrevistas. De la información recabada de las entrevistas y observaciones, así como de las notas de campo y el análisis de documentos escribí los primeros ensayos que

posteriormente y ya tensados con la teoría (triangulación), dieron forma a los capítulos de la tesis. Partí de la idea de conocer cómo se manifiesta el poder en la escuela Francisco Villa y cómo influía en el Consejo Técnico, sin embargo, a medida que indagaba al respecto surgieron otras cosas interesantes que se relacionan con el tema de interés y que influyen para que el poder se dé de esa manera, por eso como primer paso armé la historia de la escuela con los datos que los fundadores me dieron (Toña, Joel y María Luisa); también me fue de utilidad la información recogida por las encuestas así como la proporcionada por el INEGI, en la medida en que aportan datos socioeconómicos que me brindaron un panorama general de cómo viven las personas que habitan la tercera sección de la colonia Guanajuato; esto me dio idea del contexto en el que está inmersa la escuela.

Para escribir sobre cada categoría analítica partí del material empírico, después de leerlo varias veces describo lo que en la entrevistas, observaciones y notas de campo dicen los profesores en la idea de que siempre queda algo del otro que no se puede recuperar<sup>12</sup>; una vez que revisé y corregí la descripción de lo que dicen sobre alguna categoría, intenté hallar su explicación teórica en ciertos autores que hablan por ejemplo, del poder y estilos de liderazgo (capítulo III); de manera que aparecen párrafos descriptivos, párrafos que están centrados y son transcripción de las entrevistas y/o observaciones y párrafos centrados o incluidos al texto (entre comillas) de los aportes teóricos.

---

<sup>12</sup> Cfr. De Certeau, M.: (1983) La escritura de la historia. México: Universidad Iberoamericana, p. 229-237

Escribo entre comillas algunas palabras o frases que tomo del diálogo de los profesores y que me sirven para darle realce a la descripción que yo hago, por ejemplo, si digo que los profesores se ponen de acuerdo en la organización de las actividades para que la escuela “marche bien”, el entrecomillado indica que son expresiones que ellos hicieron.

Para el trabajo de campo tomé como base algunas sugerencias de Peter Woods, así como los aportes de Taylor, Geertz, Erickson y Bertely; también para la fundamentación teórica leí a diferentes autores independientemente de la corriente teórica a la se adscriben.

Ubico mi trabajo de investigación dentro del “enfoque interpretativo”<sup>13</sup> que incluye a un conjunto de enfoques como la etnografía, la fenomenología y otros. Mi preocupación no fue pertenecer estrictamente a un enfoque específico para recopilar y analizar los datos sino que de acuerdo a como el objeto de estudio lo requirió, acudí a diferentes fuentes para enriquecer el contenido, es decir “me preocupó tanto el contenido de la información como la forma de recopilarla”<sup>14</sup> en donde mi interés principal es interpretar las interpretaciones que los profesores hacen del objeto de estudio.

Me interesó documentar lo que sucedía en la vida cotidiana de los profesores de la escuela Francisco Villa traté de hallar significados a los

---

<sup>13</sup> Erickson (1989), op. cit.

<sup>14</sup> Augé (1993), op. cit.



acontecimientos que tienen relación con el Consejo Técnico Consultivo; estos sentidos son los que los maestros establecen sin que mi idea haya sido calificar el trabajo que ellos efectúan. El comprender los significados que ellos comparten y que forman una cultura particular me llevan a entender algunos de sus comportamientos. Empleo el concepto de cultura como la maneja Geertz “Creyendo con Max Weber que el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha elegido, considero que la cultura es esa urdimbre y que el análisis de la cultura ha de ser por tanto, no una ciencia experimental en forma de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones.”<sup>15</sup>

De esta manera la interpretación de los actos de los demás es importante porque a además de que me interesan reconozco en los otros,<sup>16</sup> sus acciones y no la conducta. Esa interpretación de los significados propios y compartidos me ayudó a comprender un poco lo que es la realidad del Consejo Técnico para los profesores y cómo es el poder que ahí se manifiestan.

En todo el material de información y sobre todo en la escritura he cambiado los nombres de los participantes en este proceso de investigación así como los nombre de los lugares.

---

<sup>15</sup> Geertz (1992), op. cit. p. 20

<sup>16</sup> Cfr. De Certeau (1985), op. cit.

**Instituto Hidalguense  
de Educación**



DIRECCION DE EDUCACION ELEMENTAL.  
SUBDIRECCION DE EDUCACION PRIMARIA.  
SECRETARIA PARTICULAR  
SP-050-94.

Pachuca, Hgo., a 23 de noviembre de 1994.

C.C. SUPERVISORES GENERALES DE SECTOR.  
P R E S E N T E.

Por este conducto envío a Ustedes oficio N° DAJL/1291/94 girado a esta Subdirección que a la letra dice:

"Por este conducto, remito a Usted, el instructivo para la Evaluación del Aprendizaje aplicando el acuerdo N°. 200 en Educación Primaria, remitido a este Instituto por la Dirección General de Normatividad de la Secretaría de Educación Pública.

Por la relevancia de su contenido, agradeceré se sirva instrumentar los mecanismos pertinentes, entre el personal docente adscrito en su nivel para su divulgación, conocimiento y aplicación.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para reiterar la seguridad de mi consideración. ATENTAMENTE. LIC. LIDIA NOGUEZ TORRES. DIRECTORA DE ASUNTOS JURIDICOS Y LABORALES."

Dungo a Ustedes darle la difusión al presente.

ATENTAMENTE.  
  
I. J. JESUS MARTINEZ SANCHEZ.  
DIR. EDUC. SUBDIRECTOR DE EDUCACION PRIMARIA.  
SUBDIR DE EDUC. PRIM.

cc. Lic. Martiniano Vega Orozco.- Director de Educación Elemental.  
cc. Lic. Lidia Noguez Torres.- Directora de Asuntos Jurídicos y Laborales.  
cc. Exp. Expediente.

INSTRUCTIVO PARA LA EVALUACION DEL APRENDIZAJE  
APLICANDO EL ACUERDO NUM. 200 EN LA EDUCACION PRIMARIA.

LAS ESCUELAS PUBLICAS Y PARTICULARES INCORPORADAS A LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA QUE IMPARTEN EDUCACION PRIMARIA, SE SUJETARAN A PARTIR DEL AÑO ESCOLAR 1994 - 1995 A LAS SIGUIENTES DISPOSICIONES PARA LA EVALUACION DEL APRENDIZAJE EN CORRESPONDENCIA CON EL ACUERDO NUM. 200 QUE NORMA ESTE ASPECTO DEL PROCESO EDUCATIVO.

1.- EL DOCENTE REALIZARA LA EVALUACION DURANTE EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE CONSIDERANDO LA INFORMACION QUE OBTUVO AL OBSERVAR, REGISTRAR Y ANALIZAR TODOS LOS ASPECTOS DEL DESARROLLO Y DESEMPEÑO DE CADA UNO DE LOS EDUCANDOS (SU REGULARIDAD EN LA ASISTENCIA, SU INTERES Y SU DISPOSICION PARA EL TRABAJO INDIVIDUAL Y EN GRUPO; SUS TRABAJOS, EXPOSICIONES Y OTRAS ACTIVIDADES ASÍ COMO LA ACTITUD Y RELACION CON LA COMUNIDAD Y EL TRABAJO ESCOLARES, ETC.).

2.- LA EVALUACION REFLEJARA LOS LOGROS DEL ALUMNO RESPECTO DE LOS PROPOSITOS ESTABLECIDOS EN EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE ESTUDIO PARA EDUCACION PRIMARIA.

3.- A PARTIR DE CONSIDERAR EN LA EVALUACION TODOS LOS ELEMENTOS POSIBLES SOBRE EL DESEMPEÑO Y AVANCE DEL EDUCANDO, EL DOCENTE, PODRA:

a).- TOMAR DECISIONES PEDAGOGICAS OPORTUNAS: ADECUANDO SU ENSEÑANZA AL ALUMNO, PROPORCIONAN ~~DO~~ ORIENTACIONES, DESARROLLANDO LA COLABORACION CON SUS COMPAÑEROS Y DIRECTIVOS, ESTABLECIENDO UNA COMUNICACION PERMANENTE CON LOS PADRES DE FAMILIA O TUTORES, ETC., PARA ENTENDER LAS NECESIDADES DEL PROCESO EDUCATIVO Y ASEGURAR LA EFICIENCIA Y DE LA ENSEÑANZA Y DEL APRENDIZAJE.

b).- INTEGRAR Y REGISTRAR, PARA CADA ALUMNO, UNA CALIFICACION QUE SEA CONGRUENTE CON SU APROVECHAMIENTO RESPECTO DE LOS PROPOSITOS Y PRIORIDADES DEL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE ESTUDIO.

4.- LA ESCALA DE CALIFICACIONES QUE EL ACUERDO ESTABLECE ES DE NUMEROS ENTEROS: DE 5 A 10, EL 5 ES CALIFICACION REPROBATORIA Y DEL 6 AL 10 SON APROBATORIAS Y SE UTILIZARA PARA REGISTRAR LAS CALIFICACIONES PARCIALES EN LOS CINCO MOMENTOS DE LA APLICACION DEL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE ESTUDIO:

- ESPAÑOL, MATEMATICAS, CONOCIMIENTO DEL MEDIO, EDUCACION ARTISTICA Y EDUCACION FISICA EN 1o. Y 2o. GRADOS.

- ESPAÑOL, MATEMÁTICAS, CIENCIAS NATURALES, HISTORIA, GEOGRAFÍA, EDUCACIÓN CÍVICA, EDUCACIÓN ARTÍSTICA Y EDUCACIÓN FÍSICA EN LOS GRADOS DE 3o. A 6o.

5.- LA CALIFICACIÓN FINAL DE CADA UNA DE ESTAS ASIGNATURAS Y EL PROMEDIO GENERAL ANUAL SE OBTENDRÁN AL PROMEDIAR LAS CALIFICACIONES PARCIALES DE CADA ASIGNATURA Y LAS CALIFICACIONES FINALES DE TODAS ELLAS, RESPECTIVAMENTE. PARA ESTOS CASOS, SE CONSIGNARÁ EL NÚMERO ENTERO Y LA CIFRA DECIMAL QUE RESULTE. EVITANDO CERRAR A NÚMEROS ENTEROS DICHO PROMEDIO O CALIFICACIÓN FINAL.

6.- LA EDUCACIÓN ARTÍSTICA Y LA EDUCACIÓN FÍSICA SE EVALUARÁN CONSIDERANDO LA REGULARIDAD EN LA ASISTENCIA, EL INTERÉS Y LA DISPOSICIÓN PARA EL TRABAJO INDIVIDUAL Y DE GRUPO Y SU RELACIÓN CON LA COMUNIDAD. EL DOCENTE DEBERÁ INTEGRAR Y ASIGNAR UNA CALIFICACIÓN NUMÉRICA QUE SEA REPRESENTATIVA DEL PROCESO INDIVIDUAL DE CADA EDUCANDO.

7.- LA ASIGNACIÓN DE CALIFICACIONES PARA EL PRIMER GRADO SE SUJETARÁ A LOS SIGUIENTES CRITERIOS:

a).- TOMAR EN CONSIDERACIÓN QUE PRIMERO Y SEGUNDO GRADOS DE PRIMARIA SON PARTES DE UN CICLO O ETAPA.

b).- TENER PRESENTE QUE MUCHOS ALUMNOS QUE NO APRENDEN A LEER Y ESCRIBIR EN PRIMERO, LO HACEN SIN MAYORES PROBLEMAS EN SEGUNDO GRADO.

c).- LOS ALUMNOS DE PRIMERO QUE HAYAN ASISTIDO REGULARMENTE A CLASES Y EL MAESTRO NO DETECTE PROBLEMAS SERIOS DE APRENDIZAJE ESTÁN EN CONDICIONES DE SER PROMOVIDOS A SEGUNDO.

PARA DECIDIR LA REPROBACIÓN O LA ATENCIÓN ESPECIAL DE UN ALUMNO EN EL PRIMER GRADO, EL DOCENTE TOMARÁ EN CUENTA LA OPINIÓN DEL PADRE DE FAMILIA O TUTOR Y DE LAS AUTORIDADES DE LA ESCUELA.

8.- LOS ALUMNOS DE SEGUNDO A SEXTO GRADO SERÁN PROMOVIDOS SI OBTIENEN CALIFICACIÓN FINAL APROBATORIA EN ESPAÑOL Y MATEMÁTICAS Y, ADEMÁS, SU PROMEDIO GENERAL ANUAL ES MAYOR O IGUAL A 6.

EL ALUMNO NO SERÁ PROMOVIDO SI REPRUEBA ESPAÑOL O MATEMÁTICAS: SI APRUEBA ESTAS DOS ASIGNATURAS, PERO SU PROMEDIO GENERAL ANUAL ES MENOR DE 6.

9.- EL DOCENTE Y LOS DIRECTIVOS ESCOLARES INFORMARÁN SOBRE EL PROGRESO Y NECESIDADES DE LOS EDUCANDOS A SUS PADRES DE FAMILIA O TUTORES DURANTE EL DESARROLLO DEL PROCESO EDUCATIVO, ASÍ COMO LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE, ESTABLECIENDO UNA COMUNICACIÓN PERMANENTE.

LA PRESENTACION DE CALIFICACIONES PARCIALES AL FINAL DE CADA PERIODO (ULTIMOS DIAS DE LOS MESES DE OCTUBRE, DICIEMBRE, FEBRERO, ABRIL Y EN LA ULTIMA QUINCENA DEL AÑO ESCOLAR) ASI COMO LA ENTREGA DE BOLETAS, A LOS PADRES DE FAMILIA, AL TERMINAR EL CURSO, SE REALIZARA DESPUES DE UNA REUNION DE EVALUACION DE LOS DIRECTIVOS Y DOCENTES EN CADA ESCUELA.

MTRA. MA. MAGDALENA GOMEZ RIVERA.  
DIRECTORA GENERAL DE NORMATIVIDAD S.E.F.

MEXICO, D.F., NOVIEMBRE DE 1994.

Pachuca, Hgo., a 30 de Agosto de 1994

CC. SUPERVISORES GENERALES DE SECTOR.  
P R E S E N T E S.

Teniendo como fundamento los preceptos enmarcados en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, cuyo propósito es abatir el rezago educativo, la reprobación y deserción, a fin de elevar la calidad de la educación. Se requiere como necesidad prioritaria básica, que sean los Jefes de Sector, Supervisores, Directivos y los propios Maestros los que se involucren activa y permanentemente en un trabajo de análisis de la labor docente, la cual se enfrenta cotidianamente a una compleja problemática que le exige soluciones adecuadas y acertadas.

Ante tales requerimientos es indispensable la formación de GRUPOS COLEGIADOS POR SECTOR Y ZONA ESCOLAR como eje fundamental que permita la comprensión y transformación del quehacer educativo.

Por lo anterior, la Sub-Dirección de Educación Primaria ha considerado de suma importancia, dar a conocer los aspectos fundamentales que deberán orientar las acciones de estos grupos, a fin de cumplir con este enorme reto.

Se establecerán:

1. Grupo Colegiado por Sector Educativo.
2. Grupo Colegiado por Zona Escolar.
3. Grupo Colegiado por Centro Escolar.

Los cuales estarán integrados de la siguiente forma:

1. El Grupo Colegiado por sector estará formado por el Supervisor General de Sector y el Cuerpo de Supervisores de Zona Escolar, que conforman su régimen de influencia.
2. El Grupo Colegiado por Zona Escolar estará formado por el Supervisor de Zona y los Directivos Escolares del total de los planteles educativos de la misma.
3. El Grupo Colegiado por centro de trabajo estará formado por el Director de Escuela y el Cuerpo Docente que conforman el plantel.
4. Las Escuelas Multigrado se integrarán en grupo colegiado, con los centros escolares más cercanos en donde se genere el problema técnico pedagógico.

El objetivo de las reuniones de Grupos Colegiados será:

- Abordar problemáticas comunes que obstaculizan el proceso enseñanza y aprendizaje, posteriormente buscar alternativas de solución exclusivamente técnico pedagógicas.
- Considerar problemáticas propias de las comunidades, que influyen en las actividades escolares cotidianas.

Producto a obtener de estas reuniones:

- Como resultado de la investigación realizada ante las problemáticas detectadas, establecer estrategias metodológicas que permitan abordar los contenidos de aprendizaje, de modo tal que al educando le permita apropiarse más fácilmente de éstos.

- Alternativas de solución acordes a problemáticas propias de las comunidades que influyen en la tarea educativa.
- Recursos didácticos que fortalezcan el aprendizaje del educando.
- Aprovechamiento de recursos propios de la región.

Operatividad de los Grupos Colegiados:

1. Sesionarán por lo menos una vez al mes
2. La sesión se dividirá en dos momentos:
  - El primero estará destinado a brindar atención a los asuntos específicos competentes a su región, abordados en las reuniones de la Subdirección de Educación Primaria con los Supervisores Generales de Sector.
  - El segundo momento se abocará a la detección de problemáticas referentes al aspecto técnico-pedagógico, a fin de planear e instrumentar acciones tendientes a evitar la reprobación y deserción escolar.Al considerar estrategias como: la interacción de docentes para favorecer el intercambio de experiencias y el asesoramiento sobre diferentes metodologías, recursos didácticos, diversos temas etc., se coadyuvará a la actualización permanente del maestro, elevando así su desempeño profesional.  
Para fortalecer este momento, se podrá invitar a: Apoyo Técnico de Supervisión, Cuerpo de Asesores Regionales de Sector, Personal de la Subdirección de Educación Primaria o de alguna otra Institución afín al sistema educativo.

Es de vital importancia destacar que el trabajo que se realice en los Grupos Colegiados de centro de trabajo y de zona escolar, serán la plataforma del trabajo a realizar en los Grupos Colegiados de Sector.

A su vez se establecerá el Grupo Colegiado de la Subjefatura de Proyectos Académicos, representativo de esta Subdirección, el cual se integrará por los Coordinadores Estatales de cada una de los Proyectos, así como por los Asesores Regionales que integran los Cuerpos Técnicos de los 18 Sectores Educativos. Este será orientado por la Autoridad responsable de esta Área.

También se formará el Grupo Colegiado de Asesores Regionales con Apoyos Técnicos de Supervisión Escolar, su función primordial será buscar el tránsito entre la teoría y la práctica docente a través de una vinculación de la conceptualización con la práctica cotidiana, generando una gama de productos, los cuales serán expuestos a consideración del Grupo Colegiado de Sector, con la finalidad de obtener alternativas de solución acordes a las problemáticas detectadas

ATENTAMENTE

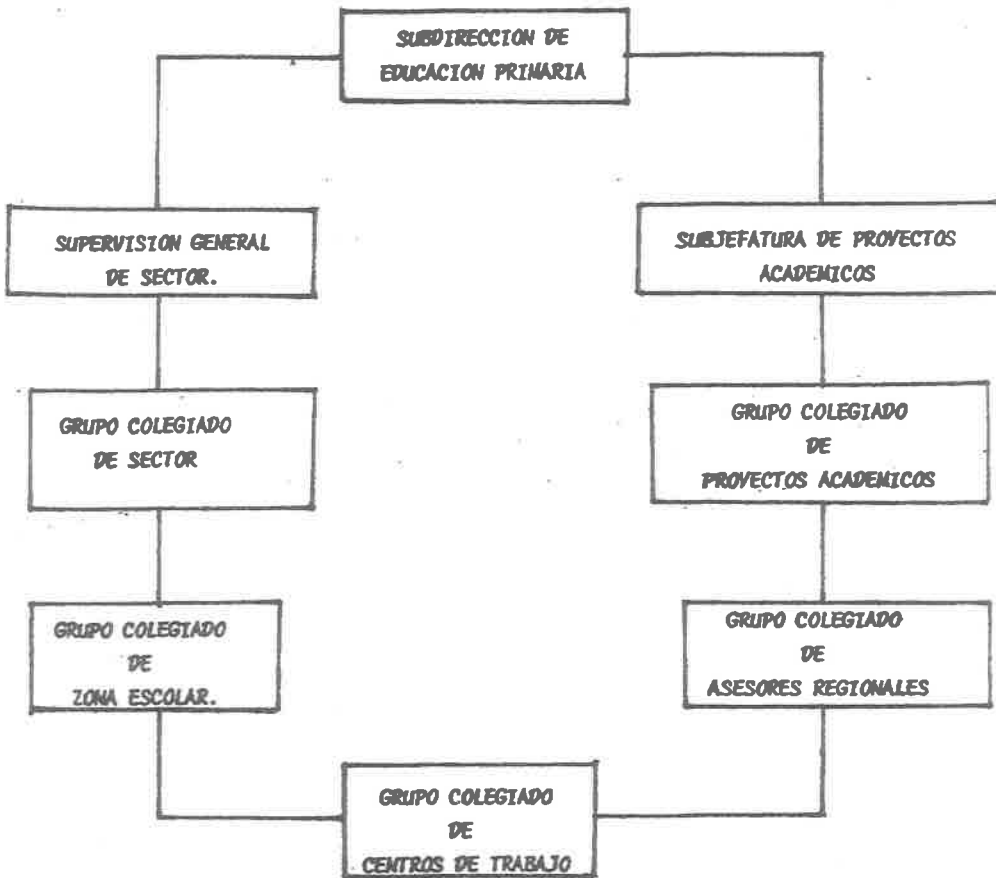


JESUS MARTINEZ SANCHEZ

L. SUBDIRECTOR DE EDUCACION PRIMARIA.  
DIRE. EDUC. ELEMENTAL  
SUBDIR. DE EDUC. PRIM.

JMS'08'APR'199.

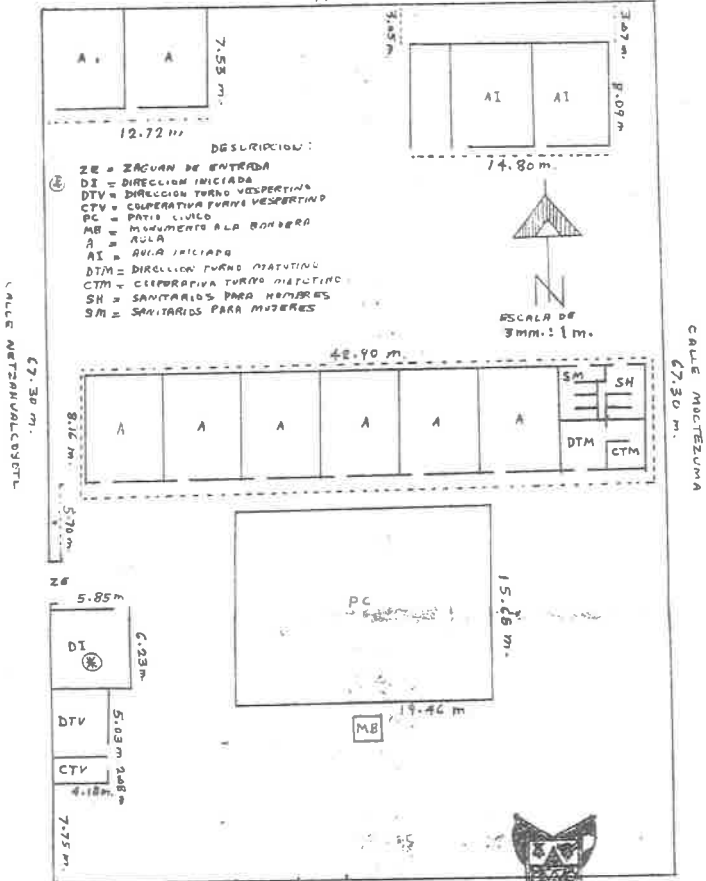
DIAGRAMA DE FLUJO





MERCADO SOLIDARIDAD DE LA COLONIA GUADALUPE

CANCHA  
47.20 m



- DESCRIPCION:
- ZE = ZACUAN DE ENTRADA
  - DI = DIRECCION INICIADA
  - DTV = DIRECCION TURNO VESPERTINO
  - CTV = COOPERATIVA TURNO VESPERTINO
  - PC = PATIO CIVIL
  - MB = MOVIMIENTO A LA BANDERA
  - A = AULA
  - AI = AULA INICIADA
  - DTM = DIRECCION TURNO MATUTINO
  - CTM = COOPERATIVA TURNO MATUTINO
  - SH = SANITARIOS PARA HOMBRRES
  - SM = SANITARIOS PARA MUJERES

LUKRECIA HERNANDEZ Y ASCENSION MORA

ELABORADO POR  
JUL 15 1993  
DIRECCION GENERAL

ELABORADO POR  
L. M. & B. N.  
DIRECCION DE EDUC. ELEMENTAL  
DIRECCION DE EDUC. PRIMARIA  
Superv. Gen. de Escuelas  
Superintendencia Escolar  
Edu. P.M.  
"GUADALUPE VICTORIA"  
C. O. I. 100000777  
Col. Guadalupe Tepeyac, Apto.

SKA. MARILYN ISABEL FAYER ROSA POLAN ALBERTO ORTIZ SRA. ALBERTA GARCIA B.

DIRECCION GENERAL

EL DIRECTOR DE LA ESCUELA  
DIRECCION DE EDUC. PRIMARIA  
Superv. Gen. de Escuelas  
Superintendencia Escolar  
Edu. P.M.  
"GUADALUPE VICTORIA"  
C. O. I. 100000777  
Col. Guadalupe Tepeyac, Apto.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ander-Egg, Ezequiel: (1990) Repesando la Investigación-Acción-Participativa. Comentarios, críticas y sugerencias. México: El Ateneo
- Augé Marc: (1987) El viajero subterráneo. Buenos Aires: Gedisa.
- \_\_\_\_\_ (1993) Los <<no lugares>> espacios del anonimato. Barcelona: Gedisa.
- Avanzini, Guy: (1987) La pedagogía en el siglo XX. Madrid: Narcea.
- Ball, Stephen J.: (1989) La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar. Barcelona: Paidós, M.E.C.
- Berger, Peter y Luckman, Thomas: (1986) La construcción social de la realidad. Buenos Aires: Amorrortu.
- Bertely, María: (1994) Teoría y práctica etnográfica en educación. México: en prensa.
- Bly, Roberto: (1992) Hombres de hierro. Los ritos de iniciación masculina del Nuevo Hombre. México: Planeta.
- Bourdieu, Pierre: (1988) La distinción. Criterio y bases sociales del gusto. Madrid: Taurus Humanidades.
- \_\_\_\_\_ "La escuela como fuerza conservadora: desigualdades escolares y culturales", en: Leonardo Patricia de (Comp.): (1986) La nueva sociología de la educación. México: SEP-El Caballito.
- \_\_\_\_\_ (1988) Cosas dichas. Buenos Aires: Gedisa.
- \_\_\_\_\_ (1981) La reproducción. Elementos para una teoría del sistema de enseñanza. Barcelona: Laia
- Bourdieu, Pierre y Wacquant, Loïc: (1995) Respuestas por una antropología reflexiva. México: Grijalbo.
- Clastres, Pierre: (1973) "De la tortura en las sociedades primitivas", en: Agoff, Irene (Traduct.) (1986). El hombre. Selección de artículos de la Revista Francesa de Antropología. Buenos Aires: Manantial.

- Cóser, L.A.: (1978) Las instituciones voraces. México: Fondo de la Cultura Económica.
- Crozier, Michel y Friedberg, E.: (1990) El actor y el sistema. Las relaciones de la acción colectiva. México: Alianza Editorial.
- De Certeau, M.: (1985) La escritura de la historia. México: Universidad Iberoamericana.
- Durkheim, Emile: (1976) Educación como socialización. Salamanca: Sígueme.
- Egan, Kieran: (1994) Fantasmía e imaginación su poder en la enseñanza. Madrid: Morata
- El sol de Tulancingo. No. 5842. Tulancingo, Hgo., 1 de agosto de 1994.
- Elliott, John: (1993) El cambio educativo desde la investigación-acción. Madrid: morata.
- Erickson, Frederick: (1989) “ Métodos cualitativos de investigación sobre la enseñanza”, en Wittrock, Merlin C; (Comp) La investigación en la enseñanza II. Barcelona: Paidós.
- Espeleta, Justa, M.: (1991) Sobre funciones del Consejo Técnico: Eficacia pedagógica y estructura de poder en la escuela primaria. No. 20, México: DIE, CINVESTAV, IPN.
- Foucault, Michel: (1992) Microfísica del poder. Madrid: Las Ediciones de la Piqueta.
- Geertz, Clifford: (1992) La interpretación de las culturas. Barcelona: Gedisa.
- Giddens, Anthony: (1987) Las nuevas reglas del método sociológico. Crítica positiva de las sociologías interpretativas. Buenos Aires: Amorrortu.
- Giroux, Henry A.: (1990) Los profesores como intelectuales. Hacia una pedagogía crítica del aprendizaje. Barcelona. Paidós / M.E.C
- Goffman Erving: (1981) La presentación de la persona en la vida cotidiana. Buenos Aires: Amorrortu.

- Hargreave, D. (1986) Las relaciones interpersonales en la educación. Madrid: Narcea.
- Hammersley, Martyn y Atkinson Paul: (1994) Etnografía. Métodos de investigación. Barcelona: Paidós.
- Ibarrola, María: (1982) Sociología de la educación. México: Centro de Actualización y Formación de Profesores.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática: (1991) Hidalgo, Resultados definitivos. Datos por localidad, XI censo general de población y vivienda, 1990. México: INEGI.
- Jackson, Philip W.: (1992) La vida en las aulas. Madrid: Morata.
- Lewis, Oscar: (1994) Los hijos de Sánchez. México: Grijalbo.
- Mauss, Marcel: (1974) Introducción a la etnografía. Madrid: ITSMO.
- Moscovici, Serge: (1988) Psicología social I. Influencia y cambio de actividades. Individuos y grupos. Barcelona: Paidós.
- Paz, Octavio: (1967) Claude Lévi-Strauss o el nuevo festín de Esopo. México: Juaquín Mortiz
- Postic, Marcel: (1982) La relación educativa. Madrid: Narcea.
- Ramírez Dorantes, Georgina, et al: (1994) El Consejo Técnico Escolar. Espacio de reflexión y decisión sobre la gestión pedagógica (Proyecto de Investigación). México: Fundación SNTE para la cultura del maestro mexicano, A.C.
- Rockwell, Elsie: (1987) Desde la perspectiva del trabajo docente. México: DIE-CINVESTAV-IPN.
- Rosaldo, Renato : (1991) Cultura y Verdad. México: Grijalbo.
- Sánchez de Horcajo, Juan José: (1991) Escuela, sistema y sociedad. Invitación a la sociología de la educación. Madrid : Prodhuf.

- Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología: (1990) Actualización del Plan de Desarrollo Urbano de Tulancingo. Tulancingo: Gobierno del Estado de Hidalgo. H. Ayuntamiento Municipal de Tulancingo de Bravo Hidalgo.
- Secretaría de Educación Pública: (1980) Manual de organización de la Escuela de Educación Primaria. México: S.E.P.
- \_\_\_\_ Dirección General de Educación Primaria: (1986) Manual Técnico Pedagógico del Director de Plantel de Educación Primaria. México: S.E.P.
- Shipman, M.D.: (1973) Sociología escolar. Madrid: Ediciones Morata.
- Spindler, George, D.: (1987) "La transmisión de la cultura", en Velasco, H. et al (1993) Lecturas antropológicas para educadores. Madrid: Trota.
- Taba, Hilda: (1987) Elaboración del currículo. Buenos Aires: Troquel.
- Taylor, S.J. y Bodgan, R.: (1986) Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Buenos Aires: Paidós Studio.
- Thompson, John B.: (1993) Ideología y cultura moderna. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Weber, Max: (1974) Economía y sociedad. Vol. V. México: Fondo de la Cultura Económica.
- Willis, Paul: (1977) Aprendiendo a trabajar. Madrid: Akal.
- Woods, Peter: (1986) La escuela por dentro. Barcelona: Paidós.