

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN SIMÓN**

FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DEPARTAMENTO DE POST GRADO

PROGRAMA DE FORMACION EN EDUCACION INTERCULTURAL BILINGÜE  
PARA LOS PAISES ANDINOS  
**PROEIB Andes**

**LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL IEAEY Y SU INCIDENCIA EN  
LA EDUCACIÓN DE JÓVENES Y ADULTOS MAYA HABLANTES  
EN CONTEXTOS BILINGÜES: MAYA-CASTELLANO**

**María Elena Ruiz Ruiz**

**Tesis presentada a la Universidad Mayor de San Simón, en  
cumplimiento parcial de los requisitos para la obtención del  
título de Magister en Educación Intercultural Bilingüe**

**Asesor de tesis: Mgr. Vicente Limachi Pérez**

**Cochabamba, Bolivia  
2009**

**La presente tesis, LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL IEA EY Y SU INCIDENCIA EN LA EDUCACIÓN DE JÓVENES Y ADULTOS MAYA HABLANTES EN CONTEXTOS BILINGÜES: MAYA-CASTELLANO, fue aprobada el.....**

**Asesor**

**Tribunal**

**Tribunal**

**Tribunal**

**Jefe del Departamento de Post-Grado**

**Decano**

## LA GRAN UTOPIA: LA UNIDAD EN LA DIVERSIDAD<sup>1</sup>



“El futuro de estas tierras depende de la unión de aquello que está dormido en nuestras manos y de aquello que está despierto en las de ellos. Mira a ese niño: tiene sangre india y cara española. Míralo bien: fijate que habla maya y escribe en castellano. En él viven las voces que se dicen y las palabras que se escriben. No es ni de la tierra ni del viento. En él, la razón y el sentimiento se trenzan. No es de abajo ni de arriba. Está donde debe estar. Es como el eco que se funde con nuevo hombre, en la altura del espíritu las voces que se dicen y las voces que se callan” (Abrew Gómez 1984:83).

---

<sup>1</sup> Montego Bay, Jamaica 9 de mayo de 1992 citado por Paulo Freire 1997:40 en Política y educación. Siglo XXI. México.

## DEDICATORIA

A mi abuelita: Ygnacia Hernández Ruiz, por haberme formado como un ser humano libre, alegre y sin ataduras, porque me enseñó a nombrar las cosas, como ella decía: “al pan: pan y al vino: vino”, sin tapujos ni pelos en la lengua.

A mi madre: Josefina Ruiz García, por estarme enseñando a través de su ejemplo que esta vida hay que vivirla con valor, con honradez así como luchar todos los días por cristalizar nuestros sueños. Pero sobre todo por su infinito amor.

A mis hijas: Ángel Díaz Ruiz y Fátima Elena Díaz Ruiz por ser y existir. Ellas son dos aluxes que iluminan mi vida, son el motor que me motivan a avanzar en la consecución de nuestras metas.

A mis hermanas y hermanos: Gabriel, Alfredo, Ignacia, Silvia, Aurora y Gerónimo porque ellos son un apoyo emocional muy importante para mí y para mis hijas. A mis sobrinas y sobrinos porque con su presencia hacen de nuestras vidas, un sueño posible.

## AGRADECIMIENTOS

La Maestría en Educación Intercultural Bilingüe, para mí fue como un viaje en tren: durante el cual pude disfrutar de sus paisajes, de sus colores, de sus aromas, de sus sabores, pero sobre todo, de la diversidad de seres humanos. Este viaje fue satisfactorio, inolvidable y de aprendizaje constante. Por lo cual agradezco a todas las personas que lo hicieron posible.

A mis colegas mexicanos que me apoyaron para la consecución de ésta meta académica, a mis amigos y amigas que siempre me brindaron su apoyo: Alberto Moo, Arcelia Ramírez, Clara Alejandra Fonseca, Cinthia Marín, Gener Avilés, Gloria Montero, Hernán, Irma Gómez, Patricia, Pilar Dzul, Víctor Sánchez, Rogelio, Virgilio, Xavier Moya.

Agradezco a la FORD FOUNDATION INTERNATIONAL FELLOWSHIPS PROGRAM, MÉXICO, porque esta institución, a través del Programa Internacional para Becas de Posgrado para Indígenas, me brindó los recursos necesarios para sostener los estudios de maestría.

Mi agradecimiento se extiende también, a Carmen Zita Solís Robleda, que siendo Secretaria de la Secretaría de Educación Pública de Yucatán me brindó los recursos económicos para pagar el pasaje de avión de mis hijas, de Mérida México a Cochabamba Bolivia.

Un profundo agradecimiento a la comunidad de Oxkutzcab que me permitió realizar el trabajo de investigación para la tesis, principalmente los educandos que me brindaron su tiempo y me permitieron compartir en su área de estudio: Manuel, María Leonarda Ek Raygoza, Maritza May May, Francisco Javier Sosa Canul, Erick Eduardo Pinto Canul, Jorge Ismael Sosa Moo, Leticia Noemí Pacheco Valdez, Julia Esther Dzul May, Juana Maribel Ek Chel, Elmer Eduardo Huitzil Us, Geisy Solís, María Gómez Balan, Carolino Pat Gómez, Lourdes Solís, Josué Isaac Dzul Collí y Edilberto Cámara Poot.

También se extiende mi agradecimiento al presidente municipal de Oxkutzcab, al Contador público Juan José Martín Briceño y al bachiller Efraín Interian Cámara, director del Instituto para el Desarrollo de la Cultura Maya del Estado de Yucatán (INDEMAYA) por las facilidades brindadas.

Mil gracias al personal solidario e institucional del Instituto de Educación para Adultos de Yucatán (IEAEY) que me brindó las facilidades para la realización de esta tesis: al

Profesor Wilbert Chi Góngora (director del IEAEY), Licenciada Isela Moreno Bretón (jefa del departamento de servicios educativos), Licenciado en educación Lázaro Dzul, Licenciada en ciencias de la educación Gladis Leticia Diaz Leal, Licenciado en ciencias de la educación Raúl Enrique Noh Pech, Antropólogo Juan Ricardo Cantón Cruz, Ingeniero José Tun Urbilla, Ingeniero Jorge Manzanilla Rosado, Sonia Cámara, Teresa Solís, Ingeniero Carlos Mota, Ingeniero Jorge Pacheco, Ingeniero Santiago Ávila, Ingeniero Concepción Chan, Profesor Petronilo, Profesor Irving Avilés Ávila, Antonia Mukul Mex, Aidey Dzul Céh, Cristina Chan Puch, Gabriela Cetina Ayora, Juan Zapata Ballote, Rebeca Trujeque Tuyub, Roger Tun Huchin y Yamili Dzul Vázquez. Mil gracias a las y los asesores por su tiempo y por haberme permitido convivir en su área de trabajo, en sus hogares y con su familia.

Mi agradecimiento para las familias de X-Kobenhaltún, comisaría municipal de Oxkutzcab: Aida Uc Ávila, María Flora Castañeda Collí, Dalia Uc Zapata, Rita Zapata, Elsy Naal Uc, Delfina Uc Uc, Sara Uc Uc, Santos Teodoro Uc Cach, Feliciano Catch Miis, Benita Uc, Donatila Cámara, Alfonso Ceteno Cámara, Juana Uc Uc, Anastasia Uc Hau y Rosario Uc Castañeda, por todas sus atenciones.

Agradezco de todo corazón a la Antropóloga Hilaria Máas Collí, docente investigador del Centro de Investigaciones Regionales de la Universidad Autónoma de Yucatán, por asesorarme en el aprendizaje de la lengua maya. Así mismo, agradezco al Maestro en Ciencias Efraín Eric Poot Capetillo, docente investigador del Centro de Investigaciones Regionales de la Universidad Autónoma de Yucatán, así como al Doctor Pedro Plaza, profesor investigador de la Universidad Mayor de San Simón, por contribuir con sus aportaciones en la construcción de esta tesis. Extiendo mi agradecimiento a mi paisano, mexicano de la cultura maya del hermano Estado de Quintana Roo, Hilario Chi Canul por el apoyo brindado en la redacción del resumen en lengua maya.

Gracias a los docentes, personal administrativo y compañeros estudiantes del PROEIB Andes: Dr. Luis Enrique López, Dra. Inge Sichra, Mgr. Jacqueline Roblín, Dr. Fernando Prada, Dr. Pedro Plaza, Mgr. José Antonio Arrueta. Rubén Valverde, Gloria Mérida, María Paredes, Marcia Encinas, pero sobre todo al Mgr. Vicente Limachi por su paciencia y tiempo en la revisión de esta tesis. Gracias a los compañeros y amigos de Argentina, Bolivia, Colombia, Chile, Perú y México por la interculturalidad en la que nos desenvolvimos dentro y fuera del aula: Abraham Tito (Guaraní de Bolivia), Carlos Culchac

(Pasos de Colombia), David Delgadillo (Quechua de Bolivia), David Villca (Aimara de Bolivia), Edwin Gómez (Aimara de Bolivia), Elías Tangoa (Shawi de la Amazonía Peruana), Elizabeth Estrada (Quechua de Bolivia), Estela Mamani (Quechua de Argentina), Ernesto Balcas (Quechua de Bolivia), Franz Layme (Aimara de Bolivia), Fidel Hernández (Triqui de México), Gaby Choque (Aimara de Perú), Gilmar Santisteban (Quechua de Perú), Germán Mamani (Aimara de Bolivia), Gloria Huanca (Aimara de Bolivia), Juan José Bellido (Quechua de Perú), Juvita Velázquez (Quechua de Bolivia), María Angélica (Chile), Marilú Cuci (Quechua de Perú), Mauricio Jiménez (Quechua de Bolivia), Nallely Argüelles (Náhuatl de México), Nilda Fernández (Quechua de Bolivia), Norka Calvimontes (Quechua de Bolivia), Roberto Cazorla (Quechua de Bolivia), Rosario Meneses (Quechua de Bolivia), Severino Choque (Aimara de Bolivia) y Ximena Chuquichambi (Aimara de Bolivia).

A mis mejores amigos, y compañeros de estudio de la maestría: Fidel Hernández (Triqui de México), Elizabeth Estrada (Quechua de Bolivia), Estela Mamani (Argentina), Nallely Argüelles (Náhuatl de México), Gilmar Santisteban (Quechua de Perú), Marilú Cuci (Quechua de Perú), Juan José Bellido (Quechua de Perú), Carlos Culchac (Pasos de Colombia) y Elías Tangoa (Shawi de la Amazonía Peruana), con quienes construimos una comunidad de aprendizaje, vivenciando la interculturalidad en los estudios, en el fútbol, en la música, en el baile e inclusive en la preparación de los alimentos. Por ser mis mejores amigos, de todo corazón muchas gracias.

A mis amigos bolivianos: Valentín Rocha, Judith Terceros, Sandra Quiroz, Rómulo Arancibia, Héctor Rodríguez, Elio Cuiza, Julieta Zurita, Deisy Choque, Moniq, Rudy Loayza y Neiser Villanueva (Peruano), por apoyarme, cada uno de ellos desde diferentes ángulos y maneras. Son seres inolvidables y de gran apoyo emocional para mí. Gracias por su amistad incondicional y por todos los momentos vividos, de todos ustedes me llevo un gran aprendizaje, gracias por enseñarme a vivir, por enseñarme a ser más y por estar ahí en los momentos en que necesité un abrazo, un beso o una mano amiga.

## RESUMEN

Esta tesis gira en torno a la “gestión institucional del IEAEY y su incidencia en la educación de jóvenes y adultos maya-hablantes en contextos bilingües: maya-castellano”, se desarrolló en la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega de la cabecera municipal de Oxkutzcab en el Estado de Yucatán, México.

La importancia de este estudio exploratorio radica en presentar las problemáticas vigentes de la gestión institucional que están impidiendo el buen funcionamiento de la educación para adultos. En el cual expongo que la complejidad de la alfabetización de adultos maya-hablantes del Sur de Yucatán está ligada íntimamente a los procesos de gestión institucional así como a la organización de los recursos humanos, materiales y financieros.

A partir de este estudio, encuentro que: los procesos de gestión del programa del MEVyT-IB están burocratizados, se encuentran limitados por las influencias de los partidos gobernantes, los recursos humanos que operan el programa carecen de la formación profesional necesaria para operar el programa, existe carencia prolongada de los materiales educativos y que el incremento en la inversión del presupuesto a la educación de jóvenes y adultos maya-hablantes resulta insuficiente para las necesidades que demanda la implementación del mismo.

A partir de las conclusiones expuestas planteo algunas propuestas de solución. En la cual considero importante implementar la participación conjunta de la población maya-hablante, de la población civil y de las instancias de gobierno en las propuestas de solución a los problemas encontrados. En este mismo sentido considero importante la revalorización de la asamblea comunitaria, como una forma de retomar las formas de organización y toma de decisiones comunitarias que se encuentran en el contexto. Con el fin de organizar a los diversos actores educativos cuyo interés sea centrado en impulsar la mejora de la calidad educativa y de vida de la población maya-hablante de Oxkutzcab.

## RESUMEN

### MAAYA' T'AAN

Le meyajá' ku t'aan tu yóok'ol "u máak'a'antal u noj meyajil IEAEY yéetel u taakpajal u xook le tankelen paalalo'obo' yéetel le nukuch máako'ob ku na'tsil-t'aanko'ob le maayao' ich u kúuchil tu'ux ku t'aanal ka'ap'éel t'aan: maaya' t'aan yéetel kastelan t'aan". Tu'ux ku chiikbejsa'al u talamil le ka'ansaj xook te nukuch máako'obo' ku na'tsil-t'aanko'ob le maayao' tu noojol lu'umil Yucatán tu'ux jach taakpaja'an tu noj maak'an meyajil yéetel u utsil t'o'oxol u múuk le wíiniko'obo', u nu'ukulilo'ob le ka'ansajo' yéetel le táak'íino'.

Ku ye'esal u k'a'ana'alil le meyajá' tumen u beelil u ti'al u paajtal u jo'olol u noj xíimbalil junp'éel yiyij meyaj je'ex bix u k'aat u kambal le nukuch maasewaalo'obo' ku t'anko'ob le maaya t'aano', k'a'ana'an u chúunsa'al yéetel u k'ax-túukulo'ob le kajtsil maaya'ob te yucatano'. Junp'éel meyaj ku k'a'ana'ankunsik: ya'abkach táak'íin u ti'al u xook le taankelen paalalo'ob yéetel le nukuch máako'obo', u taakpajal u múuk' tu laakal u yáalal le joolpóopo'obo', le méek'-táambal meyajjo'obo' yéetel xan junp'éel nojoch taak'múuk' meyaj tumen le taankelen paalalo'obo' yéetel le nukuch máako'ob ku na'tsil t'aanko'ob le maaya tu lu'umil Yucatán.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>i</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>ii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>v</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>vi</b>
<b>MAAYA' T'AAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABREVIATURAS</b> .....	<b>x</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>7</b>
1.1. Planteamiento del problema.....	7
1.2. Preguntas de investigación.....	10
1.3. Objetivo general.....	11
1.3.1 Objetivos específicos.....	11
1.4. Justificación.....	11
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>14</b>
2.1. Marco metodológico.....	14
2.2. Enfoque cualitativo.....	14
2.3 El método etnográfico.....	16
2.4 Las unidades de análisis.....	17
2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	17
2.5.1 La observación.....	18
2.5.2 La entrevista.....	18
2.5.3 La encuesta.....	19
2.5.4 El diario y el cuaderno de campo.....	19
2.5.5 La triangulación.....	19
2.6 Consideraciones éticas.....	20
2.7 Tratamiento de datos.....	21
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>24</b>
3.1 El Estado del Arte sobre la Educación de Adultos: alfabetización.....	24
3.2 Las Reformas Educativas en México.....	26
3.3 Gestión.....	27
3.3.1 Gestión Institucional.....	29
3.3.2 Gestión Educativa.....	29
3.3.3 Planificación.....	37
3.3.4 La Participación.....	39
3.3.5 La Comunicación en la Gestión.....	40
3.4 Descentralización.....	41
3.5 Educación de adultos.....	43
3.5.1 Formación de Recursos Humanos para la Educación de Adultos.....	44
3.5.2 La Alfabetización de Jóvenes y Adultos.....	45
3.6 Interculturalidad.....	48
3.6.1 Educación Intercultural Bilingüe.....	50
3.6.2 La EIB en México.....	52
3.6.3 La implementación de la EIB en la Educación de Jóvenes y Adultos.....	53

3.6.4 La enseñanza de la L1 y de la L2.....	54
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>56</b>
<b>RESULTADOS.....</b>	<b>56</b>
4.1. Descripción del contexto de la investigación .....	56
4.1.1 Contexto sociocultural .....	56
4.1.2 Contexto sociolingüístico.....	61
4.1.3 Contexto socioeducativo .....	62
4.2. Una aproximación a la Gestión Institucional.....	69
4.2.1 Planificación institucional.....	69
4.2.2 Factores que dificultan el cumplimiento de lo planificado .....	75
4.2.3 Gestión de recursos humanos: educandos, figuras solidarias y figuras institucionales.....	79
4.2.4 Reclutamiento.....	100
4.2.5 Capacitación de figuras solidarias.....	105
4.2.6 Gestión de recursos materiales.....	114
4.2.7 Gestión de Recursos financieros.....	121
4.3 Participación.....	123
4.4. Procesos directivos.....	125
4.4.1 Coordinación .....	125
4.4.2 Comunicación.....	127
4.4.3 Monitoreo.....	128
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>132</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>132</b>
5.1 La situación legal de la educación de adultos.....	132
5.1.1 Los procesos de planificación y ejecución .....	132
5.1.2 Formación de los recursos humanos del programa .....	133
5.1.3 La rotación de los Asesores .....	134
5.1.4 Demanda de aprendizaje del castellano como segunda lengua .....	135
5.1.5 La deserción de los educandos.....	135
5.1.6 La asignación de los recursos financieros.....	136
5.1.7 Infraestructura .....	136
5.1.8 Gestión interinstitucional .....	136
5.1.9 Procesos directivos del programa .....	136
5.1.10 Monitoreo.....	137
5.1.11 Participación .....	138
5.2 La pervivencia de la cultura maya en Oxkutzcab.....	138
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>140</b>
<b>PROPUESTA .....</b>	<b>140</b>
6.1. Nombre del proyecto.....	140
6.2 Planteamiento del problema .....	140
6.3 Justificación.....	140
6.3.1 Población involucrada .....	141
6.3.2 población beneficiaria.....	142
6.4 Factibilidad.....	142
6.5 Finalidad.....	142
6.6 Propósito.....	142
6.7 Componentes.....	142

6.8 Actividades.....	143
6.8.1 Conformación de un equipo de gestión participativo, que trabaje con el IEAEY bajo la lógica de la asamblea comunitaria.....	144
6.8.2 Construcción de un currículo local .....	144
6.8.3 Profesionalización de los asesores bilingües.....	145
6.8.4 Respaldo laboral para los asesores bilingües .....	146
6.8.5 Producción de material local .....	147
6.8.6 Difusión.....	147
6.8.7 Monitoreo.....	148
6.8.8 Evaluación .....	149
6.8.9 Supuestos externos.....	149
6.9 Otros factores que debemos considerar para erradicar el analfabetismo .....	149
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>151</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>157</b>

## **ABREVIATURAS**

AECI: Agencia Española de Cooperación Internacional

EIB: Educación Intercultural Bilingüe

ENTP: entrevista con el Promotor

ENTTD: entrevista con el Técnico Docente

ENTA: entrevista con el asesor

ENTAE: entrevista con el aplicador de examen

ENTCZ: entrevista con el Coordinador de Zona

ENTE: entrevista con el educando

ENTEDE: entrevista con el Encargado del Departamento Educativo

ENTCI: entrevista con el Coordinador Indígena

ENTPMO: entrevista con el Presidente Municipal de Oxkutzcab

EPJA: Educación para Jóvenes y Adultos

OBS: observación

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CIESAS: Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social

CONAFE: Consejo Nacional de Fomento Educativo

CONEVyT: Consejo Nacional para la Vida y el Trabajo

CP: comunicación personal

CPA: comunicación personal con el Asesor

CPE: comunicación personal con el Educando

CPP: comunicación personal con el Promotor

CPAT: comunicación personal con el Apoyo Técnico

CPTD: comunicación personal con el Técnico Docente

CPPMO: comunicación personal con el Presidente Municipal de Oxkutzcab

CPD: comunicación personal con docentes del PROEIB Andes durante el *Taller de interculturalidad* que se efectuó el lunes 5 de mayo de 2008.

EDINDEMAYA: Entrevista con el Director de INDEMAYA

IEAEY: Instituto de Educación para Adultos de Yucatán

IEEA: Instituto de Educación Estatal para Adultos

INDEMAYA: Instituto para el Desarrollo de la Cultura Maya del Gobierno del Estado de Yucatán

INEA: Instituto Nacional para la Educación de los Adultos

ILPES: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social

MEVyT-IB: Modelo Educativo para la Vida y el Trabajo – Indígena Bilingüe

MIBES: Modelo Indígena Bilingüe con Español como Segunda lengua

MIBI: Modelo Indígena Bilingüe Integrado

PAN: Partido de Acción Nacional

PAEBA: Programa de Alfabetización y Educación Básica de Adultos

PEMBI: Proyecto de Educación Maya Bilingüe Intercultural

PRI: Partido Revolucionario Institucional

POA: Plan Operativo Anual

SASA: Sistema Automatizado de Crecimiento y Acreditación

SEP: Secretaría de Educación Pública

TS: Telesecundaria

## INTRODUCCIÓN

Es posible la vida sin sueño, pero no la existencia humana y la historia sin sueño.  
Paulo Freire



El mercado de Oxtutzcab. En él observamos a las mujeres adultas usando el “hipil” (el vestido tradicional de las mujeres mayas), las frutas y flores de la temporada. Noviembre de 2008.  
Foto tomada por: María Elena Ruiz Ruiz.

México, país que cuenta con 103. 263, 388 habitantes (Censo de Población y Vivienda 2005, INEGI), por más de 74 años había sido gobernado por presidentes emanados del Partido Revolucionario Institucional (PRI) hasta que en el 2001 experimentó el cambio de gobierno presidencial con el triunfo electoral del Partido Acción Nacional (PAN). En el mismo sexenio el Estado de Yucatán también estuvo gobernado por un dirigente surgido del mismo partido, PAN. En las elecciones de 2007, el candidato del PAN volvió a ganar las elecciones presidenciales sin embargo, en el Estado de Yucatán las elecciones a la gubernatura las ganó la candidata del PRI, marcando el retorno de este partido al gobierno estatal.

En esta alternancia de poderes es que en México y en el Estado de Yucatán se está implementando la educación intercultural bilingüe (EIB) desde el año de 1992. En este mismo año la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos reconoce que estamos conformados por una Nación pluricultural y plurilingüística que cuenta con más

de “62 pueblos indígenas”, mismos que hemos habitado el territorio mexicano desde antes de la colonización, y hemos conservando algunas de nuestras instituciones sociales y políticas de toma de decisiones como la asamblea comunitaria, las ceremonias tradicionales como el bautizo maya (hetzmek’) y aquellas relacionadas con la preparación de la tierra para el cultivo como el Ch’a’a Cháak e instituciones educativas como la familia. Es así que en reconocimiento de la diversidad pluricultural del país, en el 2002 el IEAEY, en colaboración con otras instituciones participó en el desarrollo de un proyecto piloto dirigido a la atención educativa de la población indígena de jóvenes y adultos, denominado “Puentes al Futuro”. El proyecto contempló una etapa de investigación, una etapa de producción de material educativo contextualizado: en la lengua maya y en castellano, así como una etapa de implementación. Paralelamente, el programa continúa brindando sus servicios de educación básica a la población de jóvenes y adultos castellanos hablantes.

La Educación Intercultural Bilingüe (EIB) se esboza como una educación que pretende instrumentarse acorde a las necesidades socioculturales y lingüística de los diversos grupos étnicos que habitan en el país: respetando y valorando la diversidad, así consta en la reforma del artículo 7º fracción IV de la Ley General de Educación, efectuada el 13 de marzo de 2003 y que textualmente dice que es deber del Estado: “Promover mediante la enseñanza el conocimiento de la pluralidad lingüística de la Nación y el respeto a los derechos lingüísticos de los pueblos indígenas. Los hablantes de lenguas indígenas, tendrán acceso a la educación obligatoria en su propia lengua y en español”<sup>2</sup>.

Esta investigación centra su atención en la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega en el municipio de Oxkutzcab Yucatán, que se encuentra ubicada en un contexto bilingüe: maya-castellano. El municipio de Oxkutzcab está tipificado como uno de los municipios de Yucatán, que cuentan con más del “70% de población maya hablante”<sup>3</sup>, quienes hacen uso de la lengua maya en la mayor parte de sus interacciones, sin embargo el bilingüismo es una situación que se está acrecentando en detrimento de la población monolingüe en maya, la cual se está reduciendo a pasos agigantados.

En el Estado de Yucatán el bilingüismo es una situación que a lo largo del tiempo se ha acrecentado como podemos apreciar en el cuadro que presento a continuación.

---

<sup>2</sup> Publicado en el Diario Oficial de la Nación el 13 de marzo de 2003.

<sup>3</sup> Instituto para el Desarrollo de la Cultura Maya del Gobierno del Estado de Yucatán (INDEMAYA), Diario Oficial del Gobierno del Estado de Yucatán, Subcomité Estatal Etnia Maya, Programa Estatal de Desarrollo del Pueblo Maya 2001 – 2007.

<b>Año</b>	<b>Población total</b>	<b>Bilingües</b>	<b>% Bilingües</b>	<b>Monolingües</b>	<b>% Monolingües</b>
1930	386 096	129 119	33.4%	113 179	29.3%
1940	418 210	167 538	40.1%	98 447	23.5%
1970	758 355	303 075	40.0%	54 195	7.1%
1990	1 262 940	472 163	34.6%	40 355	3.0%

FUENTE: Censo General de Población y Vivienda, INEGI 1930-1990; Paulín, 1971; Suárez Molina, 1979 en <http://www.mayas.uady.mx/articulos/situacion.html>

En nueve de los municipios de Yucatán, que presentan el mayor número de la población maya-hablante, de cinco años y más, observamos que el bilingüismo aumenta y la población monolingüe maya disminuye, como se observa en el siguiente cuadro.

	<b>Mérida</b>	<b>Tizimín</b>	<b>Valladolid</b>	<b>Kanasín</b>	<b>Tekax</b>	<b>Ticul</b>	<b>Chemax</b>	<b>Oxkutzcab</b>
<b>Población total</b>	92465	28917	31329	11248	21933	16172	20409	16127
<b>Maya-hablantes</b>	90923	28856	31086	11157	21843	16145	20396	16117
<b>Bilingües, maya-español</b>	89659	26446	24951	10875	17936	15737	13012	14340
<b>Monolingües mayas</b>	508	2126	5952	216	3804	363	7312	1682

FUENTE: XII Censo General de Población y Vivienda, INEGI 2000

El creciente bilingüismo es un fenómeno que se está presentando en el Estado de Yucatán, en general, y en el municipio de Oxkutzcab, en particular. Es así, que en la cabecera municipal de Oxkutzcab podemos percibir el creciente bilingüismo maya-castellano: “aproximadamente un 50% de la población de este municipio es monolingüe en maya y, otro 50% de la población es bilingüe maya-castellano” (EDINDEMAYA 28/05/08).

El cuadro que presento a continuación nos permite apreciar que el bilingüismo de Oxkutzcab es superior al 50% del total de la población maya-hablante, mayor de cinco años, situación que se presenta en detrimento de la población monolingüe que se ubica por debajo del 20%.

<b>Año</b>	<b>Población total</b>	<b>Bilingües</b>	<b>% Bilingües</b>	<b>Monolingües</b>	<b>% Monolingües</b>
2000	16 127	14 340	88.91%	1 682	10.42%

FUENTE: II. Censo de Población y Vivienda, INEGI 2005

De seguir incrementándose el bilingüismo, a la velocidad de los últimos años, es probable que nos conduzca a la desaparición de la lengua maya así como al monolingüismo en castellano, ya que el creciente bilingüismo es de carácter sustractivo.

Es en este tejido culturalmente diferenciado en el que realizamos la investigación sobre “La gestión institucional y su repercusión en la alfabetización de la población de jóvenes y adultos maya-hablantes en el contexto bilingüe: maya-castellano” del municipio de Oxkutzcab. Para tal efecto observamos y analizamos los procesos de gestión y organización de los recursos humanos, materiales, financieros así como la infraestructura física y tecnológica en la consecución del objetivo académico de alfabetización de la población maya-hablante.

En el capítulo I, exponemos los problemas que motivan esta investigación, los objetivos, la justificación que nos permite evidenciar la necesidad de esta investigación tanto, por su relevancia social como por la ubicación situacional de la misma. Entre los problemas que motivan esta investigación se encuentra la inequidad y la injusticia social que viven los pueblos maya-hablantes. Los cuales reciben una educación impartida por el Estado que continúa siendo deficitaria, de baja calidad y currículos con contenidos exógenos. Situación que se refleja en la vida productiva de estas personas, que por su condición de analfabetas ven restringido los espacios laborales, pero sobre todo viven la pérdida de participación plena, en relación con el Estado, para la formalización de sus derechos como ciudadanos mexicanos.

En el capítulo II, eje del trabajo empírico, presentamos como estrategias metodológicas del proyecto el enfoque cualitativo de corte etnográfico por su gran versatilidad, ya que nos permite una descripción profunda de los eventos y el análisis de los mismos, que en algunos casos nos permite hacer producción teórica. Entre las técnicas utilizadas están el rapport con los colaboradores, el involucramiento gradual, la observación, la entrevista, la triangulación de fuentes y la propuesta de categorización de María Bertely (2000). Los artefactos de apoyo fueron el cuaderno y el diario de campo, las guías de entrevistas semiestructurada, la encuesta, la cámara fotográfica y la grabadora de voz. Elementos fundamentales que nos permitieron la recopilación de los datos pertinentes a la

investigación desarrollada en campo. Así mismo, incluimos una reflexión sobre nuestra labor como investigadores frente a los co-autores de esta investigación (la confianza mutua fue un elemento importante así como respetar los formalismos institucionales).

En el capítulo III, ubicamos las fundamentaciones teóricas, sobre los procesos de gestión de las instituciones educativas, que sustentan y guían el desarrollo de esta tesis, a la luz de las cuales analizamos e interpretamos los datos recogidos en campo. Entre los principales exponentes teóricos encontramos a Alles (2005), Alvarado (1998), Chiavenato (2004) y Sander (1996). Así mismo, presentamos la revisión bibliográfica sobre algunos trabajos realizados en el campo de la gestión institucional, y de la alfabetización de adultos que nos sirvieron de base para la elección del tema y el diseño de nuestra investigación.

En el capítulo IV, describimos los hallazgos de la investigación: la descripción del contexto en el que se inscribe el estudio, la descripción, análisis e interpretación de los resultados obtenidos. Así, tenemos que la población indígena hablante de la lengua maya yucateco somos uno de los 62 grupos lingüísticos de México. Siendo Oxkutzcab un municipio de Yucatán conformado por una población bilingüe y en donde el IEAEY cuenta con la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega para brindar la atención educativa a los jóvenes y adultos que se encuentran en rezago educativo.

Una de las vertientes educativas que opera en la Plaza Comunitaria de Oxkutzcab, para la atención de la población maya-hablante es el Modelo de Educación para la Vida y el Trabajo (MEVyT-IB) con sus rutas MEVyT Indígena Bilingüe Integrado (MIBI) y MEVyT Indígena Bilingüe con Español como Segunda lengua (MIBES).

Los resultados obtenidos, como parte de este estudio, muestran las dificultades de la gestión institucional para la implementación del MEVyT-IB, las cuales se encuentran directamente relacionadas con los procesos de organización y formación profesional de los recursos humanos, la producción y distribución de los materiales, el incremento financiero para la atención de la educación de los adultos que resulta insuficiente ante las crecientes necesidades que se tienen como demanda, así como por influencia de los partidos gobernantes en el IEAEY.

En el capítulo V presentamos las conclusiones del estudio que dan cuenta de la situación legal de la educación de adultos en Yucatán, los procesos institucionales de planificación y ejecución, la formación de los recursos humanos del programa MEVyT-IB, la rotación del personal solidario (asesores), las demandas de aprendizajes de los educandos, la

deserción de los educandos, los procesos de gestión institucional (asignación de los recursos financieros, infraestructura y relación interinstitucional), procesos directivos del programa (monitoreo y participación) así como la pervivencia de la cultura maya en Oxkutzcab.

En el capítulo VI, presentamos una propuesta de solución a la problemática presente, la cual surge de las sugerencias y recomendaciones provenientes de las conclusiones en el ámbito de la gestión institucional y su repercusión en la alfabetización de jóvenes y adultos maya-hablantes.

Por último, en el apartado de anexos, colocamos las guías de observación y de entrevista, mapas, fotos y los instrumentos que utilizamos durante la recopilación de los datos que han servido de sustento para la elaboración de esta tesis.

## CAPÍTULO I

### 1.1. Planteamiento del problema

La inequidad y la injusticia social constituyen uno de los factores que impiden el desarrollo de la educación indígena, situación que se evidencia en el tipo de educación<sup>4</sup> impartida a ésta población, que se caracteriza por ser deficitaria, de baja calidad y currículos educativos con contenidos exógenos, por lo que las poblaciones indígenas continúan reflejando deficiencias en su formación educativa. Pareciera que la educación para indígenas fuera pensada desde el Estado y algunos actores (maestros) como una educación de segunda clase, para una población desvalorizada desde la sociedad local y en general.

El porcentaje de inasistencia de los niños de Yucatán, que se encuentran en edad escolar básica es más alto en la población maya-hablante en comparación de la población que habla español, tal como podemos apreciar en el cuadro que presento a continuación.

Inasistencia de los niños en edad escolar básica		
Edad	Hablan español	Hablan maya
5 a 9 años	6.6%	11.2%
10 a 14 años	6.5%	14.3%

FUENTE: XII Censo General de Población y Vivienda, INEGI 2000

En Yucatán encontramos que el 58,93% de la población, en edad escolar, que no asiste a la escuela se concentró en 9 de los 106 municipios del Estado, los cuales son los de mayor población y los que cuentan con el mayor número de hablantes de la lengua maya. El cuadro que presento a continuación nos muestra el alto número de personas, de cinco

---

<sup>4</sup> Una revisión rápida de las estadísticas estatales en materia educativa muestra que entre los mayas existe un alto índice de analfabetismo, además de que se registran elevadas tasas de deserción y reprobación escolar. La educación impartida en su lengua no ha podido aminorar esos porcentajes, pues el promedio de aprobación consignado para ellas resulta ser más bajo que el resto de las escuelas consideradas como formales. Las estadísticas ponen en evidencia que la educación brindada actualmente a los mayas resulta inoperante... La educación brindada a los mayas a lo largo del tiempo ha demostrado su papel protagónico en los procesos de cambio y aculturación... entre los mayas la educación formal no conlleva actualmente –ni históricamente lo ha hecho- la realización plena del ser humano. Ha sido un elemento que ha estado presente en diversos momentos de su devenir y que ha coadyuvado, en muchos casos, a su marginación y a su descaracterización étnica, pues ha sido ajeno al mundo de vida del individuo y, además, ha sido impartido por medio de códigos gnoseológicos diferentes al propio. Lizama Quijano, 2008:11-12, “Introducción. Los mayas en la escuela” en: **Escuela y proceso cultural**. Ensayos sobre el sistema de educación formal dirigido a los mayas. CIESAS. México.

años y más, que no asisten a la escuela así como el número de maya-hablantes por cada municipio.

	Mérida	Tizimín	Valladolid	Kanasín	Tekax	Ticul	Chemax	Oxkutzcab
<b>Población total</b>	633941	55671	49381	34084	30496	29106	20986	22046
<b>Asisten</b>	206284	18300	17029	10713	10072	9744	6509	7182
<b>No asisten</b>	424291	37098	31869	23243	20251	19233	14352	14805
<b>Maya-hablantes</b>	90923	28856	31086	11157	21843	16145	20396	16117

FUENTE: XII Censo General de Población y Vivienda, INEGI 2000

La inasistencia escolar de las personas mayores de cinco años y más, es un indicador importante que es necesario considerar para este estudio, porque son éstos niños y jóvenes a los que el sistema educativo del nivel básico escolarizado deja de brindarles la atención educativa a la que tienen derecho pero en la cual no logran su permanencia.

Cabe destacar, que al ser la educación una necesidad social básica, es al Estado a quien se le ha conferido la ejecución de esta misión. Es así que “la gestión educativa tiene una fiel expresión en el contexto de la administración pública, entendida como instrumento ejecutor de las decisiones políticas del Gobierno, que en representación del Estado ejerce el poder político para realizar el bien común en beneficio y desarrollo de la sociedad” (Alvarado 1998:37).

Así, que en el ámbito de la educación para jóvenes y adultos, existen propuestas formales como los programas que contempla el IEAEY, los cuales cuentan con reconocimiento oficial, con producción de material educativo (módulos) tanto para los educandos como para el asesor, las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) al servicio educativo, así como talleres de formación inicial y talleres de formación continua. Sin embargo, a la fecha el IEAEY, no ha logrado erradicar el analfabetismo en Yucatán, el cual continúa siendo un problema social, que se ve reflejado, concretamente, en la vida productiva de las personas.

La oportunidad de empleo “es tan exigente en materia de status como reducido en términos de remuneración” (Muñoz 1998:45) porque las estructuras socioeconómicas responden a una visión productiva, en la que se exige, cada vez más, un mayor grado de escolaridad. Esta situación, que conduce a la población analfabeta a la restricción de

acceso a espacios de trabajo que oferta el contexto urbano, restringiéndolo al desempeño de trabajos forzados considerados con poco estatus, sin el reconocimiento de los derechos laborales, por el sólo hecho de no haber completado los estudios de educación básica.

La pérdida de participación en espacios socioeducativos. Las madres de familias analfabetas se ven limitadas para orientar y guiar a sus hijos en las tareas escolares así como, en la firma de sus calificaciones. En el ámbito de la salud, pierden sus citas médicas, se les dificulta administrar las dosis de los medicamentos recomendadas en las recetas o la participación parcial e incompleta, que como vocales becarias del programa Oportunidades, efectúan cada mes en el Centro de salud, porque firman documentos sin poder comprender el contenido de los mismos. “Si firmas un documento pueden sacarte de tu casa por no saber leer” (ENTE, 24/10/07). “Mi mamá para firmar no sabe y pone su huella. Es triste así, es como estar ciego al no saber leer ni escribir” (ENTA, 24/10/07).

Pérdida de participación, en relación con el Estado, para la formalización de sus derechos territoriales como para la gestión de los servicios (electrificación, agua potable, escuelas para los hijos, alimentos, permisos para la quema, becas, construcción de caminos y carreteras), para los cuales se requiere el manejo de la escritura. Otras dificultades se relacionan con el ámbito personal para mantener comunicación con sus familiares, la ubicación de las direcciones, transporte, hospitales y centros de trabajo.

Como observaremos, en la cita textual que colocamos a continuación, el analfabetismo es un problema social que impide, de facto, el ejercicio del derecho pleno de participación de todos los ciudadanos a leer su realidad y a enunciarla de manera crítica; el derecho a participar como miembros activos del Estado en la toma de decisiones que afectan sus vidas, a desarrollar sus potencialidades como el derecho a “ser más” para la construcción de estructuras sociales más equitativas y más justas.

Es que en realidad escribir no es un puro acto mecánico precedido por otro que sería un acto mayor, más importante, el acto de pensar ordenadamente, organizadamente, sobre un cierto objeto pensado, acaba por aprender su razón de ser. (...) Si bien esto no significa que después de pensar, o mientras pienso, debo escribir automáticamente, significa sin embargo que al pensar guardo en mi cuerpo consciente y hablante la posibilidad de escribir, de la misma manera que al escribir continuo pensando y repensando tanto lo que se está pensando, como lo ya pensado. Ésta es una de las violencias que realiza el analfabetismo, la de castrar el cuerpo consciente y hablante de mujeres y hombres prohibiéndoles leer y escribir, con lo que limitan en la capacidad de, leyendo el mundo, escribir sobre su lectura, y al hacerlo repensar su propia lectura. Aunque no anule las relaciones milenarias y socialmente creadas entre lenguaje, pensamiento y realidad, el analfabetismo mutila y se constituye en un obstáculo para asumir la plena ciudadanía. (Freire 1998:5-6)

El alfabetismo, es pues un derecho y una necesidad de toda persona para asumir plenamente su ciudadanía. Para participar libremente, como elemento integrante del Estado, en la toma de decisiones educativas, políticas, culturales, económicas y sociales como resultado de un proceso de lectura consciente y crítico de la realidad en la que se encuentra inserta y de la cual forma parte. “Esta vocación de ser más que no se realiza en la inexistencia de tener, en la indigencia, exige libertad, posibilidad de decisión, de elección, de autonomía” (Freire 1997:13).

Es así, que para la educación de jóvenes y adultos maya hablantes, en el 2002, el IEAEY, cuenta con la currícula del MEVyT-IB, sin embargo, esta transformación curricular bilingüe y su implementación, se presenta sin las bases de concepción de vida indígena para un cambio real de gestión institucional necesaria para su incidencia en la educación equitativa y justa para los pueblos maya-hablantes. Esta situación se manifiesta en el accionar del personal institucional y solidario (Coordinador de zona, Técnico docente, Promotor y Asesores), pero sobre todo, en la deserción de los educandos.

Los desaciertos de la educación de jóvenes y adultos maya-hablantes, casi siempre son atribuidos a los asesores, lo cual no necesariamente es así. Por ejemplo, los educandos consideran que todas las dificultades, pedagógicas y de gestión administrativa, que les toca vivir durante el proceso de alfabetización, es responsabilidad directa de los asesores. Así mismo, el personal institucional considera que los asesores son los responsables directos de que los educandos permanezcan en el programa o que se den de baja, porque son ellos quienes directamente se encargan de brindar el servicio de asesoría y, de mantener, en la cotidianidad, un trato cordial con los educandos.

Frente a esta realidad del pueblo maya nace el interés de comprender cuál es la situación educativa actual de jóvenes y adultos maya-hablantes en contextos bilingües. Consideramos que existen, además de los asesores, otros factores que inciden directamente sobre los resultados alcanzados por el programa MEVyT-IB del IEAEY y su relación con la educación de jóvenes y adultos maya-hablantes en la gestión educativa institucional.

## **1.2. Preguntas de investigación**

¿Cómo se desarrolla el proceso de gestión de la planificación en el programa MEVyT-IB?

¿Qué características tiene la estructura organizativa del programa MEVyT-IB?

¿Cuáles son los alcances educativos del monitoreo del programa MEVyT-IB en el contexto de los educandos maya-hablantes?

¿Cómo funcionan los procesos directivos de la institución educativa sobre el programa MEVyT-IB?

### **1.3. Objetivo general**

Analizar el sistema de gestión institucional del programa MEVyT-IB y su incidencia en la educación de jóvenes y adultos maya hablantes en contextos bilingües: maya-castellano, en la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega en el municipio de Oxkutzcab Yucatán, en el marco del IEAEY.

#### **1.3.1 Objetivos específicos**

Describir los procesos de planificación del programa MEVyT-IB.

Caracterizar los procesos de organizativos del programa MEVyT-IB.

Describir los procesos de monitoreo del programa MEVyT-IB.

Identificar los procesos directivos del programa MEVyT-IB.

### **1.4. Justificación**

Históricamente a la población indígena se le ha acusado de frenar el desarrollo del país, por lo que es visto por la sociedad nacional como un ser con pocos recursos, siendo discriminado y marginado, a tal grado que no existe inversión sostenible en el área rural. Ante esta situación socioeconómica, la población indígena ha adoptado como estrategia de sobrevivencia la migración laboral hacia los centros urbanos en donde se emplean como obreros, albañiles, cargadores, vendedores ambulantes y empleadas domésticas, percibiendo por su trabajo sueldos deplorables (Bonfil Batalla, 1994).

En este sentido, consideramos que la educación de adultos es una actividad vital para alcanzar los cambios de la estructura social y la utopía de “ser más”<sup>5</sup>, como un derecho de

---

<sup>5</sup> *Ser más*, como un derecho de hombres y mujeres. Es históricamente como el ser humano ha ido convirtiéndose en lo que viene siendo: no sólo un ser finito, inconcluso, inserto en un permanente movimiento de búsqueda, sino un ser consciente de su finitud. Un ser con vocación para *ser más* que sin embargo históricamente puede perder su dirección y, distorsionando su vocación, deshumanizarse. La deshumanización, por eso mismo, no es *vocación* sino *distorsión* de la *vocación* de ser más. Por eso digo, en uno de los textos de este volumen, que toda práctica, pedagógica o no, que atente contra ese núcleo de la naturaleza humana es inmoral. Esta vocación de *ser más* que no se realiza en la inexistencia de *tener*, en la indigencia, exige libertad, posibilidad de decisión, de elección, de autonomía. Freire, 1997:12-13. “Primeras palabras” en **Política y educación**. Siglo XXI. México.

todos los seres humanos. Independientemente del color de la piel, de la lengua, de la ubicación geográfica, de las identidades y de la cultura de las personas con quienes se practique, esta educación ha de responder a las necesidades de la población y debe ser social, cultural, económica, y políticamente pertinente.

El reconocimiento de los derechos de todos, indígenas y no indígenas, es una condición necesaria para avanzar al reconocimiento de la riqueza que aporta la diversidad cultural. Razón por la cual es importante la discriminación positiva, en el sentido de apoyar el derecho de los pueblos indígenas a la educación en su lengua que incluya contenidos propios, como una estrategia política y de justicia social que permita la revaloración de sus conocimientos ancestrales, de sus saberes milenarios y de la forma particular de relacionarse con la naturaleza. En ese sentido:

Es menester recordar que cuando se extingue una lengua se muere no sólo parte de la historia y del patrimonio de la humanidad sino también y sobre todo un conjunto de saberes y conocimientos desarrollados, acumulados y transmitidos a través de miles de años por seres humanos que aprendieron a convivir con la naturaleza y a sobrevivir en determinados ecosistemas que, en muchos casos, hoy se constituyen en espacios estratégicos para la supervivencia de nuestra especie. (López 2002:14-15)

El bilingüismo es una condición existente en la mayoría de los pueblos indígenas de América Latina, por lo cual es necesario que la EIB se implemente en contextos urbanos y rurales, para la población indígena y no indígena. Así, se estará propiciando con la EIB que el no indígena conozca y reconozca al indígena como un ser humano poseedor de conocimientos y saberes valiosos para la supervivencia humana pues el respeto de éste por la naturaleza ha permitido la existencia de espacios que hoy son vitales para la humanidad.

Así mismo, la EIB propiciará que la población indígena se sienta orgullosa de su identidad, de su lengua y de su cultura pero, al mismo tiempo, que conozca la cultura del otro y se apropie de los conocimientos y estrategias que le sean de utilidad. Se busca pues, en la interacción intercultural y bilingüe de la educación, que indígenas y no indígenas valoremos la riqueza de la diversidad cultural para la coexistencia pacífica. Sin embargo, el acceso a las escuelas de educación media y superior está limitado para la población indígena del área rural, ya que estas escuelas se ubican en los principales centros urbanos y ciudades. Situación que motiva la migración educativa de los jóvenes y adultos con metas de superación académica.

Yo soy originario de la comunidad de Canes, comisaría de Tekax, en esta localidad comencé a estudiar la primaria de 1967 a 1969 y lo concluí en Tekax de 1969 a 1974; la secundaria lo estudié en el internado de San Diego Tekax de 1974 a 1977. Al

concluir la secundaria intenté ingresar a la Normal de Hecelchakan, Campeche, pero me fue imposible, pues, no me aceptaron porque rebasaba la edad que se requería para ingresar a dicha institución. Ese mismo año de 1977 tuve la oportunidad de ingresar a la Normal Particular que funcionaba en Peto y terminé en 1981. (Dzul 1998:43)

Las comunidades rurales indígenas y, sobre todo, las comunidades monolingües en la lengua maya del Estado de Yucatán, al igual que las otras lenguas indígenas que habitan el territorio mexicano, “tienen entre sus demandas fundamentales a la enseñanza y al aprendizaje del castellano para fines de comunicación interétnica e intercultural porque la dinámica socioeconómica y socioeducativa obliga a las poblaciones monolingües indígenas a interactuar con comunidades culturalmente semejantes, con comunidades culturalmente diferentes y con centros urbanos diversos” (Limachi 2006:26).

Si bien es cierto que desarrollar la escritura de las lenguas indígenas, como el maya, no es garantía para que la lengua maya continúe viva, consideramos importante que la lengua maya se expanda al ámbito de la escritura no como la idea ingenua de que escribirla va a ser la solución para que no muera, sino como una posición política y de justicia social, como el ejercicio de un derecho legítimo de los pueblos indígenas maya-hablantes a leer y escribir en su lengua materna, así como el derecho de aprender el castellano como segunda lengua.

En el ámbito educativo, casi siempre, se considera al docente (asesor) como el principal responsable de los resultados alcanzados durante el proceso educativo de los educandos, sin embargo, nosotros consideramos que uno de los múltiples factores que tiene relación con el éxito o el fracaso de la implementación de la EIB de los jóvenes y adultos maya hablantes de Oxkutzcab, es la gestión institucional. Por ello es necesario describir los procesos de planificación, comunicación, organización, dirección, monitoreo y coordinación del IEAEY así como su incidencia en la implementación y desarrollo del programa MEVyT-IB.

Con nuestro trabajo buscamos incidir en la comprensión de la pertinencia de la EIB en contextos bilingües: maya-castellano. Una EIB que responda a las necesidades de la población maya hablante, pero también una EIB que permita a la población castellano hablante de zonas urbanas y rurales valorar los saberes y conocimientos de la cultura maya y, que les permita también, aprender la lengua maya.

## **CAPÍTULO II**

### **2.1. Marco metodológico**

El trabajo como investigadora es un proceso lento, laborioso y sumamente interesante, que me requirió estar en campo observando, entrevistando, levantando los registros de los datos así como posteriormente me demandó la sistematización de los datos, la elaboración de análisis e interpretaciones a profundidad sobre la particularidad de los fenómenos que ocurren en el entorno de la institución educativa, razón por la cual determinamos abordar esta investigación desde el enfoque cualitativo.

La comprensión de los procesos de gestión institucional y su relación con la educación de jóvenes y adultos maya hablantes me ha exigido entrar en la normatividad de la institución educativa, en donde se contemplan las políticas educativas y los procesos de gestión institucional, dejando de lado los procesos pedagógicos que intervienen en la configuración de la educación intercultural en general y de la unidad educativa en particular.

### **2.2. Enfoque cualitativo**

Esta investigación la realizamos dentro del paradigma cualitativo porque “el interés radica en la descripción de los hechos observados para interpretarlos y comprenderlos en el contexto global en el que se producen con el fin de explicar los fenómenos” (Cook y Reichardt 1995:20). Nuestra investigación, durante el primer trabajo de campo, es considerada como exploratoria porque se trata del primer trabajo que se ha realizado sobre la relación entre la gestión institucional y la educación de jóvenes y adultos en el marco de la EIB, tanto a nivel municipal como a nivel estatal.

Al ser exploratoria la investigación, nos implicó reconocer los fenómenos socioeconómicos y socioeducativos que se dan en el contexto de estudio y que están relacionados con el tema de investigación. Así mismo, tuvimos la oportunidad de ubicarnos en el contexto donde efectuamos el estudio y lograr un nivel profundo de empatía con los colaboradores de la investigación.

De acuerdo con nuestra experiencia, sintetizamos en el cuadro que presentamos a continuación, nuestro propio proceso de investigación porque consideramos necesario identificar y describir las fases que fuimos realizando paso a paso hasta culminar con la redacción de la tesis. Así tenemos que antes de ir a campo, nosotros presentamos el proyecto de investigación, posteriormente salimos a campo para observar los fenómenos

y hacer las entrevistas, continuamos con el análisis e interpretación de los datos y posteriormente nos dedicamos a la elaboración del informe de investigación, que en nuestro caso se constituye en la tesis. El cuadro que presento a continuación permite observar de forma esquemática el proceso investigativo, que he desarrollado durante el desarrollo de este trabajo.

<b>PROCESO INVESTIGATIVO</b>			
<b>PROYECTO DE INVESTIACIÓN</b>	<b>INSERCIÓN EN CAMPO</b>	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN</b>	<b>INFORME DE INVESTIGACIÓN</b>
Consta del diseño de un plan flexible a realizar, de la metodología, los instrumentos y los recursos necesarios.	Es la ejecución del plan establecido, del cual se hacen los ajustes que el contexto y la situación demanden.	En esta fase se organiza, analizan los datos a la luz de las categorías emergentes y se pueden sustentar con bases teóricas.	Sistematización del trabajo de investigación, en donde se demuestra la validez de las observaciones y entrevistas a través de la triangulación de los datos.
<b>REVISIÓN DE LA LITERATURA</b>			

Elaboración propia, 2008.

El proyecto de la investigación: en esta fase del proceso investigativo se establecieron algunos de los lineamientos básicos que nos orientaron a lo largo de la investigación en campo. En este documento se contempló el planteamiento del problema a través de interrogantes, se redactaron los objetivos, la justificación del proyecto, marco teórico, metodología a seguir, planificamos las estrategias y actividades a realizar, y diseñamos los instrumentos para la recopilación de los datos. Cabe destacar que el proyecto se constituyó en una herramienta flexible, que se adecuó de acuerdo a las exigencias del proceso en el contexto de los hechos.

La inserción en campo: contando con el proyecto de investigación aprobado nos correspondió viajar a nuestros países de origen, México en mi caso, y efectuar ahí, la investigación, específicamente en el Estado de Yucatán. Nos tocó realizar la presentación formal de nuestro proyecto ante las autoridades municipales de Oxkutzcab, figuras institucionales, solidarias y educandos del IEAEY. Nuestras principales herramientas para la recolección de los datos fueron la observación y la entrevista, los datos recabados los fuimos redactando en nuestro cuaderno de campo, donde describimos todo lo que observamos, lo que platicamos y las transcripciones de las entrevistas realizadas.

Análisis e interpretación de los datos: después de cada trabajo de campo realizamos la sistematización de datos de la investigación, la identificación de categorías y subcategorías de análisis, la interpretación de los datos, la triangulación de la información,

el análisis de los datos y la fundamentación teórica de los hallazgos de campo encontrados.

Elaboración del informe de investigación: al término de cada trabajo de campo redactamos un informe de investigación en el cual presentamos los resultados encontrados con respecto al tema de estudio: donde describimos el contexto, traducimos los datos, los interpretamos y analizamos las categorías y hallazgos a la luz de la teoría. Porque “los procesos de elaboración de datos que conducen a generar un discurso inteligible, significativo, son fundamentalmente los siguientes: describir, traducir, explicar e interpretar” (Velasco 1997:42). Es así, que la sistematización de los dos informes de campo, dan origen a la tesis de maestría.

El contexto y la interacción con los colaboradores así como sus actividades determinaron la forma en que realizamos nuestro trabajo de campo, para lo cual fue indispensable contar con un proyecto flexible ya que fue necesario adaptarnos al ambiente y a las dinámicas que se dieron como parte de la interacción con los distintos grupos humanos al interior de la institución educativa.

### **2.3 El método etnográfico**

También utilizamos el método etnográfico, “método de investigación por el que se aprende el modo de vida de una unidad social concreta. A través de la etnografía se persigue la descripción o reconstrucción analítica de carácter interpretativo de la cultura, formas de vida y estructura social del grupo investigado” (Rodríguez, Gregorio; Gil, Javier y García, Eduardo 1999:44). Para esta investigación analizamos los factores que intervienen en el proceso de alfabetización tratando de comprender los acontecimientos desde la visión de los participantes, en función de su propia cultura.

La etnografía simplemente es un método de investigación social, aunque sea de un tipo poco común puesto que trabaja con una amplia gama de fuentes de información. El etnógrafo, o la etnógrafa, participa abiertamente o de manera encubierta, de la vida cotidiana de personas durante un tiempo relativamente extenso, viendo lo que pasa, escuchando lo que se dice, preguntando cosas; o sea, recogiendo todo tipo de datos accesibles para poder arrojar luz sobre los temas que el o ella han elegido estudiar. (Hammersley, Martin y Paul Atkinson 1994:15)

Esta tesis es cualitativa y de corte etnográfico porque consideramos algunas de las bondades de la etnografía, que al ser un método de investigación social por excelencia, es flexible, nos permite retratar las actividades de los actores, lograr el análisis a profundidad de nuestra unidad de estudio, así como también nos permite obtener producción teórica.

## 2.4 Las unidades de análisis

Nuestro trabajo de investigación se centró en el sistema de gestión institucional del IEAEY y su incidencia en la educación de jóvenes y adultos maya hablantes de la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega en Oxkutzcab Yucatán, por lo que nos dimos a la tarea de observar sobre los procesos de planificación, organización, dirección y coordinación institucional. Presentamos las unidades de análisis que consideramos para esta investigación.

UNIDADES DE ANÁLISIS	FIGURAS INSTITUCIONALES	FIGURAS SOLIDARIAS	EDUCANDOS
Asesorías	Prácticas de gestión institucional relacionadas con el proceso de asesoría	Prácticas de gestión institucional y pedagógica del proceso de asesoría	Prácticas de participación en el proceso de asesorías
Exámenes	Prácticas de gestión institucional relacionadas con el proceso de presentación de exámenes	Prácticas de gestión institucional y de interacción pedagógica durante el proceso de presentación de exámenes	Prácticas de participación durante el proceso de presentación de exámenes
Capacitación	Prácticas de gestión institucional relacionadas con la capacitación	Prácticas de gestión institucional y pedagógica del proceso de capacitación	Prácticas de participación en el proceso de asesorías en el proceso pedagógico de EIB
Administración	Prácticas institucionales del proceso administrativo (planificación, organización, dirección y coordinación) de la institución educativa	Prácticas de gestión institucional del proceso administrativo relacionado con la educación de jóvenes y adultos maya hablantes	Prácticas de participación en el proceso de gestión administrativa de la institución

Elaboración propia, 2008

## 2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

En esta investigación, una de las principales estrategias utilizadas fue establecer el rapport o empatía con los colaboradores institucionales, solidarios y educandos. Para lo cual tomamos, al principio, cierto distanciamiento que les permitiera a los colaboradores sentirse confortables con nuestra presencia y así disminuir el grado de intromisión que pudiera resultarles nuestra presencia en los ámbitos laborales. Posteriormente, trabajamos en el involucramiento gradual, para lo cual fue necesario asistir a eventos particulares en espacios del ámbito familiar y recreativo de las figuras solidarias.

Para la recolección de los datos recurrimos a dos técnicas de investigación: la observación y la entrevista, así como a la utilización de instrumentos diseñados por nosotros (encuesta) y apoyados por artefactos como la cámara fotográfica, la grabadora, el cuaderno de campo y el diario de campo. Porque “las categorías de estrategias de

recogida de datos más empleadas en etnografía son la observación, las entrevistas, los instrumentos diseñados por el investigador y los análisis de contenido de los artefactos humanos” (Goetz 1988:124).

### 2.5.1 La observación

La observación fue utilizada para registrar los eventos y fenómenos relacionados con los procesos de gestión y administración institucional. Por ejemplo, para comprender cómo se desarrolla la gestión institucional del proceso de evaluación, observamos durante varios periodos los eventos que acontecían en los momentos de aplicación de solicitud, aplicación y certificación de exámenes. Esta actividad fue complementada con el registro de imágenes de los distintos periodos de ocurrencia de los diversos eventos observados, entre los que se encuentran: el proceso de comunicación, organización, dirección, control y coordinación.

### 2.5.2 La entrevista

La entrevista fue nuestra segunda técnica utilizada para esta investigación. Al principio recurrimos a la filmación de una entrevista con un directivo, pero al darnos cuenta que la cámara causaba ansiedad y nerviosismo en los entrevistados, decidimos no volver a filmar ninguna entrevista. A partir de este momento, las entrevistas las realizamos a manera de diálogo personal con cada colaborador, haciendo anotaciones mínimas en una pequeñísima libreta de campo, y al término de la entrevista nos ubicamos en un lugar apartado para el registro completo de los datos. Razón por la cual el uso de la memoria para guardar los datos fue un elemento fundamental.

Presentamos en el siguiente cuadro las características de las técnicas de observación y entrevista que nosotros utilizamos para esta investigación.

CARACTERÍSTICAS DE LAS TÉCNICAS DE OBSERVACIÓN	CARACTERÍSTICAS DE LAS TÉCNICAS DE ENTREVISTA
Observación no participante. Estuvo caracterizada por nuestro papel como un simple espectador para registrar lo acontecido, sin intervenir en el fenómeno. Por ejemplo, durante la presentación de exámenes, nos ubicamos en un rincón apartado para observar y describir el proceso pero sin tomar parte de él.	Entrevista no estandarizada. En este tipo de entrevista se cuenta con una “guía en la que se anticipan las cuestiones generales y la información específica que el investigador quiere reunir. Su enfoque, sin embargo, es informal, y ni el orden de las preguntas ni su contexto son prefijados” (Goetz, 1988:134).
Observación focalizada. Estuvo caracterizada por nuestro papel como un observador de una situación específica dentro de un evento mayor. Por ejemplo durante la presentación de exámenes hubo momentos en que focalizamos nuestra atención al rol del aplicador; en otro momento al rol del educando; en otro momento al rol del asesor y del	Las entrevistas fueron realizadas a aquellos colaboradores de la misma, que nos resultaron necesarios para la comprensión del fenómeno. Por ellos les llamamos colaboradores claves: entre los que se encuentran los directivos de la institución educativa, las figuras institucionales y las figuras solidarias que estuvieron a cargo de operar el

promotor, para comprender a profundidad sus actitudes y actividades dentro del contexto y del momento específico en que estaba ocurriendo el fenómeno observado.	programa así como a los educandos o usuarios del mismo.
--	---

Elaboración propia, 2008

### **2.5.3 La encuesta**

Utilizamos la encuesta, como una variante de la entrevista a colaboradores claves, ya que nos interesaba conocer cómo distribuyen su tiempo las figuras solidarias que operan el programa. Es decir, que a través de la encuesta esperábamos ver de manera gráfica qué actividades realizan y cuánto tiempo les demanda cada actividad al día, a la semana y al mes, para tener así una comprensión más completa de estas figuras, tanto en el ámbito laboral, educativo, familiar como comunitario.

Al trabajar en el ámbito social con personas no hay que olvidar precisamente eso, que estamos trabajando con seres humanos que desempeñan diversos roles y funciones en los distintos ámbitos de su vida. Por ejemplo: algunos asesores son estudiantes, hijos de familia, sobrinos, tíos, catequistas dentro de sus respectivas religiones que profesan y amigos, quienes dentro de los distintos ámbitos donde se desarrollan ocupan diversos roles y funciones.

### **2.5.4 El diario y el cuaderno de campo**

El registro de los datos, tanto de las observaciones como de las entrevistas, los fuimos realizando en un diario de campo y posteriormente los transcribimos al cuaderno de campo. Nuestro diario de campo fue una pequeñísima libreta a cuadros y de espirales en donde recogimos las notas de la investigación de acuerdo a la secuencia cronológica en la que iban aconteciendo, al contexto y a los colaboradores claves.

En el cuaderno de campo, transcribimos los datos ordenados de acuerdo a las macro categorías que fueron predeterminadas por nosotros desde el planteamiento del objetivo general y de los objetivos específicos, de las subcategorías que emergieron de los datos, de acuerdo a nuestro tema de estudio. Pero también tomamos en cuenta y ordenamos los datos de acuerdo a aquellas categorías y pre categorías que emergieron durante el proceso de análisis de los datos.

### **2.5.5 La triangulación**

La triangulación es la combinación de distintas técnicas para el análisis de los datos de los estudios cualitativos y de corte etnográfico, que nos permite obtener un mayor grado

de validez y confiabilidad del mismo. En este sentido, para la triangulación de fuentes recurrimos a contrastar los datos que obtuvimos a través de la observación, la entrevista, la encuesta, documentos escritos así como, de los registros de imagen, audio y vídeo. Por ejemplo, si bien en la observación realizada en los distintos momentos nos dimos cuenta que los educandos preferían el programa de alfabetización en castellano entrevistamos al promotor, a los asesores y a los propios educandos de la Plaza Comunitaria para conocer desde su perspectiva el por qué se estaba dando este fenómeno.

## **2.6 Consideraciones éticas**

La preparación técnica y operativa, que un investigador realiza antes de su inserción en campo no garantiza, por sí sola, que el trabajo de investigación se pueda desarrollar en un ambiente armónico. Uno de los principales factores que interviene para la creación de una atmósfera agradable de trabajo, tanto para el investigador como para los colaboradores es la confianza mutua.

Para nosotros las consideraciones éticas son fundamentales durante el proceso de investigación así como durante el tratamiento y presentación de los datos, pues de ello depende la atmósfera afectiva que se establece entre el investigador y los colaboradores de la investigación. Así mismo, este aspecto determina en gran medida la aceptación o rechazo que en el futuro puedan tener el mismo u otros investigadores en el contexto de estudio, ya que cuando el investigador no establece un agradable ambiente de relacionamiento social, va dejando secuelas negativas en las personas y las predispone negativamente hacia el trabajo de los investigadores.

En el trabajo de campo realizado en la comunidad maya de Oxkutzcab tuvimos el cuidado de no afectar las relaciones sociales, culturales y políticas que entre las figuras solidarias, institucionales, educandos y directivos de la institución se entrelazan. Razón por la cual, uno de los principales cuidados que tuvimos fue la presentación formal del objetivo de nuestro trabajo en campo ante las diversas autoridades institucionales y comunitarias, así como la solicitud de su consentimiento para la realización de nuestras actividades de investigación.

Por ejemplo, nosotros desde antes de iniciar la maestría acudimos al IEAEY a solicitar la autorización para desarrollar nuestra investigación en sus instalaciones. Cuando realizamos el primero y el segundo trabajo de campo, antes de insertarnos en la comunidad de Oxkutzcab fuimos a presentar nuestras respectivas credenciales a las

oficinas centrales del IEAEY ubicadas en la ciudad de Mérida, así como en la Coordinación de zona del IEAEY en el municipio de Tekax.

A todos nuestros colaboradores, les hemos garantizado el anonimato. Esto lo hicimos como una consideración ética hacia las personas que nos colaboraron porque ellos tienen el derecho de guardarse en el anonimato y esto se constituyó en una garantía de mi parte hacia ellos. Tuvimos la filmación de una única entrevista, posteriormente recurrimos a grabar audio, a la toma de notas y de algunas fotografías, para lo cual contamos con el consentimiento de los colaboradores. En el contexto de estudio, la mayoría de las personas se cohibían ante la cámara, razón por la cual dejamos de utilizarla, ellos preferían que utilizáramos la grabadora o el diario de campo.

Así mismo, presentamos el registro de los datos ante los colaboradores para que ellos nos autorizaran el uso de esta información. Por ejemplo, al día siguiente de una entrevista le presentamos al promotor la descripción y transcripción que hicimos sobre la misma con la finalidad de corroborar si lo que habíamos interpretado era exactamente lo que él colaborador quiso decir y de esta manera ir disminuyendo los errores de comprensión en que pudiéramos ir cayendo como investigadores.

En nuestra tesis y de acuerdo a los hallazgos de campo, buscamos hacer aportaciones pertinentes. Para lo cual partimos de la observación y de lo dicho por los colaboradores para hacer el análisis crítico de la situación actual del sistema en el que interactúan los distintos colaboradores, de las estrategias de gestión institucional que se desarrollan así como su repercusión en la implementación de la educación de jóvenes y adultos maya hablantes de Oxkutzcab Yucatán, tratando siempre de encontrar aquellas situaciones problemáticas para poder plantear estrategias de solución acorde a la realidad presentada.

## **2.7 Tratamiento de datos**

Cabe recordar que antes de salir al campo contábamos con un proyecto de investigación flexible, en donde teníamos algunos bosquejos y lineamientos sobre la metodología a utilizar durante nuestro trabajo de campo, para la recolección de los datos. Lineamientos que se fueron modificando y nutriendo de acuerdo a las exigencias del contexto.

Al término de cada período de investigación presentamos los reportes correspondientes a cada uno. Para tal efecto nos enfrentamos a los datos, transcribimos los registros, los fuimos interpretando y clasificando la información de acuerdo a las precategorias, así

mismo, encontramos categorías emergentes y detectamos aquellas lagunas de información. Situación que nos permitió reorientar el trabajo para dar cobertura a la información faltante.

Posterior, al segundo y último período de investigación, comenzamos con la sistematización de los datos. El capítulo de resultados fue el más importante y con el cual iniciamos, siendo este capítulo el que nos exigió la construcción del marco teórico, el capítulo de resultados y obviamente el que nos orientó en la propuesta de solución ante las problemáticas detectadas.

Para el proceso de análisis e interpretación de los datos nos basamos en un esquema propuesto por María Bertely (2000), para la categorización de los datos. Ella plantea un cuadro con tres columnas: una para colocar la hora, otra para la inscripción y la última para la interpretación. Bertely (2000), recomienda el registro del tiempo en un intervalo de tiempo de más o menos 15 minutos, razón por la cual ella propone la primera columna para el registro del tiempo. La segunda columna es para la transcripción de los datos observados, entrevistas y encuestas y la tercera columna es para que el investigador vaya registrando las primeras inferencias factuales y conjeturas.

Ésta fue la estructura base que utilizamos para el tratamiento de nuestros datos, aunque le hicimos algunas modificaciones. Mantuvimos la columna para el registro del tiempo de observación o de entrevista, así como la columna de inscripción en la cual hicimos la transcripción de nuestros datos, incluimos en la tercera columna una serie de interrogantes para obtener un listado de subcategorías y en una cuarta columna fuimos agrupando las subcategorías en categorías más grandes.

Durante el proceso de categorización fuimos anotando las interpretaciones previas y reflexiones iniciales a partir de los datos obtenidos, lo que nos permitió la identificación de aquellos temas, palabras y eventos recurrentes, así mismo hicimos referencia a la información bibliográfica, que sobre nuestro tema de estudio fuimos ubicando a lo largo del proceso.

Cabe destacar que entre aquellas estrategias y herramientas metodológicas a las que recurrimos y que nos facilitaron el trabajo de investigación se encontraron:

El proyecto de investigación.

Los registros en el diario de campo, conservando en primer momento el orden cronológico en el que fuimos observando los hallazgos.

Las precategorias que utilizamos para la organización del cuaderno de campo.

Las categorías emergentes que nos arrojaban los datos de campo.

La codificación de los temas de acuerdo a colores.

El esquema, para la categorización de los datos, propuesto por María Bertely Busquets.

El análisis de los datos complementados o contrastados teóricamente.

Hasta aquí presentamos las estrategias metodológicas que nos han facilitado el proceso de tratamiento de datos, identificación de categorías, construcción, deconstrucción y reconstrucción de la epísteme.

## CAPÍTULO III

### 3.1 El Estado del Arte sobre la Educación de Adultos: alfabetización.

Entre algunos de los estudios que encontramos a nivel internacional, relacionados con la educación de adultos se encuentran: el informe comparativo “Más allá de la retórica: políticas y prácticas de la educación de adultos” (OCDE, 2003), realizado en el año de 1999 y en el cual participaron Canadá, Dinamarca, Finlandia, Noruega, Portugal, España, Suecia, Suiza y Reino Unido (Inglaterra). El cual es el resultado de una revisión sistemática sobre la educación de adultos en los países participantes.

Este estudio detectó una serie de problemáticas que dificultan la participación de los adultos en los programas educativos: variabilidad en el grado de participación por países; los beneficiados son los que poseen un nivel educativo más alto; programas centralizados en la actualización profesional; la falta de tiempo y de recursos económicos limitan la participación de los adultos así como falta de satisfacción de la demanda, entre otras. Como propuestas de solución, los diversos países participantes proponen, el facilitar el acceso y la participación a través de estrategias motivadoras, flexibilización de los horarios, políticas de expansión y el reconocimiento de la educación anterior a través de la certificación y validación de los conocimientos.

A nivel regional, encontramos el “Programa de Alfabetización y Educación Básica de Adultos en Iberoamérica. Los PAEBA: Un modelo de Cooperación Educativa al Desarrollo” (Ministerio de Educación Cultura y Deporte, 2004), realizado del 2000 al 2003, en el que participaron los países centroamericanos de El Salvador, Honduras, Nicaragua, Paraguay, Perú y República Dominicana contando con la cooperación del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España, la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), la Organización de Estados Iberoamericanos, el Ministerio de Educación de cada uno de los países receptores, algunas Comunidades Autónomas de España, la Junta de Extremadura, la Comunidad Autónoma de Madrid y el Gobierno de Aragón.

La aportación del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y, más concretamente, de la Dirección General de Educación, Formación Profesional e Innovación Educativa, en las últimas Comisiones Mixtas de Cooperación, se ha centrado en cinco ámbitos de acción: 1. Desarrollo de los Programas de Alfabetización y Educación Básica de Adultos. 2. Formación Técnico Profesional. 3. Programas de capacitación laboral. 4. Apoyo, a través del Centro Nacional de Información y Comunicación Educativa (CNICE), a las Aulas Mentor, que son espacios de formación abiertos a todas las personas, flexibles y a distancia, por medio de Internet. 5. Educación Especial. (PAEBA 2004:8-9)

En este caso se trata de un programa de cooperación bilateral entre la cooperación española y los países en los que se lleva a cabo el PAEBA. Esta publicación da fe de la situación educativa y socio-económica de cada uno de los países participantes, pero sobre todo muestra la diversidad de proyectos que se realizan. Podemos mencionar, que entre las principales actividades desarrolladas como parte de este programa se encuentran experiencias de educación de adultos relacionadas con la formación para el trabajo, por ejemplo la enseñanza de repostería para las mujeres y carpintería para los hombres.

En la región de América Latina encontramos el Proyecto de Educación Maya Bilingüe Intercultural (PEMBI), del Convenio Ministerio de Educación – Cooperación Alemana para el desarrollo (Agencia de la GTZ), en Guatemala, que trabaja también, en la alfabetización de adultos (Moya, 1998).

En México, una de las instituciones que está a cargo de la educación y alfabetización de los jóvenes y adultos es el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA), sin embargo no es la única institución que tiene a su cargo esta labor tan importante para el desarrollo del país. Como podemos apreciar en la cita que presento a continuación, contamos con otras instituciones y programas a cargo de esta labor educativa.

Un sector importante de la población en rezago es atendido por el INEA. Otras dependencias gubernamentales que ofrecen atención educativa a personas jóvenes y adultas son las misiones culturales, los centros de educación básica de adultos, los centros de educación extraescolar, las escuelas primarias para trabajadores, primarias nocturnas y la posprimaria del Consejo Nacional de Fomento Educativo. Por otra parte, se desarrollan opciones abocadas al desarrollo de programas de capacitación y de productividad, entre los que destacan el Programa de Capacitación Integral y Modernización, así como los Programas de Becas para la Capacitación de Trabajadores. (UNESCO 2004:198)

En el Estado de Yucatán, una de las instituciones a cargo de la labor educativa es el IEAEY, instituto normado por el INEA, quien de manera autónoma se encarga de la ejecución de los programas de educación de la población de jóvenes y adultos. En el Estado y como parte de esta institución, no existe investigación alguna sobre la gestión y su incidencia en el proceso educativo de jóvenes y adultos, existe solamente una investigación sobre la formación de asesores del IEAEY, realizada en el año de 1998 por el Licenciado en Educación Primaria para el Medio Indígena Desiderio Lázaro Dzul Polanco, que da cuenta de la situación en que se desarrolla la formación de los asesores en Yucatán, México.

Esta tesis evidencia los resultados negativos alcanzados por el IEAEY en el programa de alfabetización sobre la población indígena, principalmente sobre la población monolingüe: “se detectó que los últimos tuvieron muy baja eficiencia, otros no aprendieron a leer ni escribir por problemas lingüísticos y pedagógicos” (Dzul 1998:22). Situación que focaliza el rezago educativo en la población indígena monolingüe. Así mismo, menciona la necesidad de incrementar la participación social de personas e instituciones para dar solución a los problemas educativos que enfrenta el programa. Considerando los resultados alcanzado en la tesis de Dzul (1998), es importante que el programa, MEVyT-IB responda a las recientes reformas educativas que se dan en México.

### **3.2 Las Reformas Educativas en México**

En México, al igual que en otras partes de América Latina, se han generado innovaciones en el ámbito educativo, muchas de las cuales se han materializado en reformas educativas. El Estado mexicano, en la década de los '90s ha realizado modificaciones al artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos así como a la Ley General de Educación, modificaciones que sientan las bases legales para la impartir la educación intercultural bilingüe.

Cabe destacar que son las ideas desarrolladas por Bonfil Batalla sobre el “México profundo”, los levantamientos del Ejército Zapatista de Liberación Nacional en Chiapas y los movimientos sociales de Oaxaca los principales hitos que develan ante la sociedad mexicana la diversidad cultural y lingüística que existe en nuestro país y, son las demandas de estos grupos culturales las que han influido en las reformas constitucionales y educativas.

Estas reformas constitucionales reconocen la diversidad cultural y lingüística de los pueblos indígenas que habitan en el territorio mexicano en nuestros días pero que además son ellos quienes desde hace mucho tiempo antes de la conquista española ya habitaban esta región, constituyéndose así en la base de la sociedad mexicana de todos los tiempos: pasado y presente.

El marco legal de la educación indígena está fundamentado pues, en el capítulo I. artículo 3º de La Constitución de los Estados Unidos Mexicanos que reconoce a la educación básica (la primaria y la secundaria) como obligatoria y también, reconoce la composición pluricultural de la nación: sustentada originalmente en sus pueblos indígenas. En el capítulo I. artículo 4º de la ya mencionada constitución, queda claro que la ley protegerá y promoverá el desarrollo de sus lenguas, culturas, usos, costumbres, recursos y formas específicas de organización social, y garantizará que sus integrantes tengan efectivo acceso a la jurisdicción del Estado. (SEP, 1993)

En este mismo tenor de las reformas educativas en torno a la EIB, tenemos que: “La Ley General de Derechos Lingüísticos de los Pueblos Indígenas y reforma de la fracción IV, del artículo 7º de la Ley General de Educación”, surgió como una propuesta de los grupos indígenas dirigida al Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos. Esta propuesta consolidada como una ley aprobada por el Congreso, fue promulgada el 12 de julio de 1993 y publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de julio de 1993.

Capítulo I. ARTICULO 1. La presente Ley es de orden público e interés social, de observancia general en los Estados Unidos Mexicanos y tiene por objeto regular el reconocimiento y protección de los derechos lingüísticos, individuales y colectivos de los pueblos y comunidades indígenas, así como la promoción del uso y desarrollo de las lenguas indígenas. Capítulo II. ARTICULO 2. Las autoridades educativas federales y de las entidades federativas, garantizaran que la población indígena tenga acceso a la educación obligatoria, bilingüe e intercultural, y adoptaran las medidas necesarias para que en el sistema educativo se asegure el respeto a la dignidad e identidad de las personas, independientemente de su lengua. Asimismo, en los niveles medio y superior, se fomentará la interculturalidad, el multilingüismo y el respeto a la diversidad y a los derechos lingüísticos. (INAH 2004:3,7)

Estas reformas educativas son, la cristalización de las demandas de los diversos grupos indígenas que conforman la nación mexicana, logros legales que, si bien son la base para el desarrollo educativo, se han encontrado con resistencias y situaciones conflictivas en el proceso de su planificación e implementación al interior de las instituciones educativas. Este es el caso de la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo del IEAEY, que dirige un programa de alfabetización a la población de jóvenes y adultos maya hablantes de enseñanza y aprendizaje de la escritura del maya como primera lengua y del español como segunda lengua.

Braslavsky y Cosse (1996) citado por Limachi (2006:33-35), al analizar la situación de cómo se producen las reformas educativas en Latinoamérica, identifican diversos obstáculos y elementos facilitadores de las reformas y transformaciones educativas y denominan como “tensiones” presentes en el accionar de las instituciones encargadas de llevar a cabo las reformas educativas. Por eso, estos autores sugieren que el estilo de gestión que se construya tendría que asumir la urgencia de compatibilizar, articular, armonizar las cuestiones que constantemente parecen colisionar.

### **3.3 Gestión**

Podemos apreciar en la siguiente definición que el concepto de gestión está descrito de forma muy general pero sin embargo contiene los elementos indispensables que hacen a la gestión, por lo cual es una definición aplicable a cualquier institución, educativa o no. Es así, que “se entiende por gestión al conjunto de acciones realizadas por un grupo de

actores con roles definidos que interactúan, de manera organizada, usando determinados recursos para el logro de un objetivo en común” (PROEIB Andes, 2008:9).

Para Alvarado (1998), la gestión puede entenderse como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales. Y la gerencia, más que una función o cargo como comúnmente se le entiende, es el conjunto de actitudes positivas que diferencia a quien desempeña dicha función y que posibilita los resultados exitosos en la institución.

La gestión, en Latinoamérica responderá a la urgencia de conciliar los elementos facilitadores de la gestión con los obstáculos que desafían la puesta en marcha de las reformas educativas. Identificándose entre las principales tensiones: la falta de pertinencia cultural de la gestión educativa para responder a los contextos multiculturales, la escasa difusión de las normas así como su concentración en un grupo reducido de personas, la escasa participación de la comunidad en la toma de decisiones institucionales; la urgencia de que los actores responsables del proceso educativo posean las competencias técnicas y humanas, necesarias para compartir sus conocimientos con los educandos y hacerle frente a los desafíos de la multiculturalidad e interculturalidad. (Limachi, 2006).

Coincidimos con Alvarado (1998), que entre otras de las dificultades y limitaciones de la gestión institucional (funcionamiento normativo y operativo del sistema educativo) se encuentran las dificultades de orden económico ya que los presupuestos siempre resultan insuficientes; por ejemplo los bajos sueldos para el personal ocasionan actitudes negativas en su desempeño. Es también evidente el desajuste entre el plan y el presupuesto, lo que no garantiza un desarrollo armónico del sistema educativo.

Dificultades de orden político, como la excesiva influencia de los partidos gobernantes, tanto para nombramientos, creación de centros educativos y otras acciones administrativas son algunas de las dificultades de la gestión institucional que afectan la continuidad de los programas educativos dependientes de las políticas de los gobernantes en turno, los cuales cambian con el cambio de gobernante.

De orden legal, la abundancia de normas, muchas obsoletas, anacrónicas, contradictorias, mal formulada o mal interpretada, característica del enfoque burocrático de la administración, que afecta el desempeño de los trabajadores de la educación a los cuales se les carga el trabajo administrativo en detrimento de su desempeño como educadores.

De orden estructural, excesiva centralización de responsabilidades a nivel de Alta Dirección, caracteriza la falta de coordinación entre dependencias de la propia institución y de éste con otras dependencias. Situación de las estructuras organizativas poco funcionales, con procedimientos onerosos, obsoletos y rutinarios que hacen énfasis patológico en el “papeleo”.

De orden personal, la deficiente formación del personal; la carencia de personal calificado agravada por los despidos masivos; la falta de conciencia que tiene la administración sobre la educación como una actividad especializada, nombramientos por consideraciones no profesionales así como la falta de estímulos para el desarrollo de los profesionales al servicio de la educación genera en algunos sectores inconvenientes de la gestión institucional que han de ser superadas.

La reforma educativa (mexicana), en el ámbito de la gestión institucional, nos exhorta al análisis crítico de las tensiones nacionales arriba señaladas producidas a nivel estatal, como sucede en el caso de la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega. Ésta reforma propone cambios educativos profundos para la educación y alfabetización de los jóvenes y adultos maya hablantes, plantea una educación intercultural y bilingüe, poniendo énfasis en el educando, en el proceso de aprendizaje constructivista y en la formación de los asesores.

Sin embargo, en la implementación de la reforma educativa se encuentran las tensiones mencionadas en los párrafos anteriores, especialmente, en los procesos de gestión educativa a nivel institucional que responden a las características económicas, políticas, sociales y culturales del contexto (Limachi, 2006).

### **3.3.1 Gestión Institucional**

La gestión institucional es uno de los principales componentes de la gestión educativa. “La gestión institucional se refiere al funcionamiento del sistema educativo. Tiene dos dimensiones: una que rige los fundamentos normativos (define políticas, normas, reglamentos) y otra operativa (define criterios administrativos, de planificación, organización, ejecución, seguimiento y evaluación)” (PROEIB Andes 2008:12).

### **3.3.2 Gestión Educativa**

La gestión educativa es concebida como una política estatal, y para que llegue a constituirse en una política social comunitaria requiere, una vez más, que la institución educativa sea el punto de partida de nuestras reflexiones e identificación de las

necesidades que garanticen el acceso a la educación y al aprendizaje efectivo, acorde a la calidad que la población y los cambios sociales y tecnológicos demandan (Quispe 1998:34).

Como podemos inferir, a partir de las dos citas que presento a continuación, la diferencia entre la gestión y la administración consiste en que la administración es el conjunto de teorías que forman el marco teórico y la gestión es el proceso operativo. En este mismo sentido la gerencia viene a constituirse en el marco actitudinal de la administración educativa.

La gestión puede entenderse como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de recursos y desarrollo de las actividades institucionales. La gerencia, más que una función o cargo como comúnmente se la entiende, es el conjunto de actitudes positivas que diferencia a quien desempeña dicha función y que posibilita los resultados exitosos en la institución. (Alvarado 1998:17) La administración es el conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos, aplicados al desarrollo del sistema educativo, a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad que sirve". (Alvarado 1998:18)

De acuerdo con Sander (1996), la administración de la educación ha pasado por algunas etapas de cambios históricos en la construcción del conocimiento en administración. En su gran mayoría se trata de enfoques exógenos que surgen en distintos momentos históricos, con el apoyo de organismos internacionales que aplican los enfoques sin tomar en consideración las características del contexto económico, político y cultural al que se dirigen, hasta llegar a la construcción de un enfoque propuesto por estudiosos latinoamericanos. Estas etapas de cambios se analizan a la luz de los enfoques: jurídico, tecnocrático, conductista, desarrollista y sociológico.

El enfoque jurídico "era esencialmente normativo y estrechamente vinculado con la tradición del derecho administrativo romano, interpretado de acuerdo con el código napoleónico" (Sander 1996:20). Este enfoque basado en teorías de origen europeo se desarrolla durante la época colonial hasta las primeras décadas del siglo XX. A su carácter normativo se suma el pensamiento deductivo característico de los estudiosos académicos de la época.

El enfoque tecnocrático de carácter fuertemente reformista "asume las características de un modelo máquina preocupado por la economía, la productividad y la eficiencia" (Sander 1996:24). Y con respecto a la gestión educativa, el enfoque tecnocrático adoptó "el pragmatismo instrumental de inicio del siglo XX. Para los teóricos de la época, la

pedagogía debía ofrecer soluciones técnicas para resolver racionalmente los problemas reales que afrontaba la gestión educativa” (Sander 1996:25).

En los años cuarenta surge el enfoque conductista como reacción ante la administración tecnocrática que se había olvidado de considerar la dimensión humana. “La construcción conductista, que destaca la interacción entre la dimensión humana y la dimensión institucional de la administración, tiene presencia marcante en la educación, especialmente a través de la utilización del enfoque sistémico de naturaleza psicosociológica” (Sander 1996:27). Este enfoque encontró eco en la administración empresarial y no así, en la administración pública.

El enfoque desarrollista surge en los Estados Unidos después de la Segunda Guerra Mundial, con características normativas, prescriptivas y enfocadas al desarrollo económico, dadas las circunstancias socioeconómicas de la época en la que surge, trasciende los ámbitos de la administración pública para llegar a los ámbitos universitarios (Sander, 1996).

“A la luz de la lógica económica que caracteriza esos movimientos, surge el planeamiento de la educación, fuertemente impulsado por las agencias de asistencia técnica y financiera de los países desarrollados, por los organismos intergubernamentales de cooperación intelectual y por las organizaciones de crédito”, quienes “consagran, a nivel político, el papel de la educación como factor de desarrollo económico, como instrumento de progreso técnico y como medio de selección de ascenso social” (Sander 1996:32).

Ante la desilusión del enfoque desarrollista, surge el enfoque sociológico como una propuesta latinoamericana, que tiene la capacidad de ver en la gestión pública y educativa un origen político, de carácter sociológico y eminentemente antropológico, sin negar el carácter secundario que tienen los aspectos jurídicos y técnicos (Sander, 1996).

Los conceptos de efectividad y relevancia así como los de identidad y equidad se proponen como parámetros para valorar el éxito de la administración pública y de la gestión educativa, que respondan a las características multidimensional y multicultural de los contextos globales, con la finalidad de elevar la calidad de vida y lograr el desarrollo humano.

Junto a la productividad y la racionalidad administrativa surgen los conceptos superadores de efectividad y relevancia como criterios de desempeño político y cultural de la administración. Asimismo, a la luz de los ideales de libertad subjetiva y democracia participativa del mundo actual, se desarrollan los conceptos de identidad y equidad como valores centrales de la administración pública y de la gestión educativa

tanto a nivel nacional como en el ámbito de las relaciones internacionales. (Sander 1996:38)

En México, al igual que ha sucedido en América Latina, la gestión educativa ha estado caracterizada por la aplicación de modelos exógenos con fuerte influencia y apoyo de la cooperación internacional. En 1992 se reconoce en México la pluriculturalidad de la nación de donde emana el derecho a la gestión de una educación propia que responda a la diversidad cultural y lingüística, en donde dialoguen en un nivel de horizontalidad los conocimientos propios y los conocimientos científicos en el marco del respeto y la aceptación de la otredad.

De acuerdo con Sander, (1996:11), “la especificidad de la gestión educativa como campo teórico y praxiológico se define en función de la naturaleza peculiar de la educación como práctica política y cultural comprometida con la promoción de valores éticos que orientan el ejercicio pleno de la ciudadanía en la sociedad democrática”. Siendo competencia de la gestión educativa proporcionar soluciones a problemas reales que ocurren en las instituciones educativas, en donde la “gestión educativa desempeña un papel político y cultural específico, históricamente construido y geográficamente situado” (Sander 1996:18).

Para efecto de este trabajo de investigación entendemos la gestión educativa como “las relaciones sociales que existen en el establecimiento educativo, relaciones de autoridad y de poder, participación y cooperación, administración (planeamiento, supervisión, dirección, control) y grados de autonomía de las decisiones y el sistema organizacional y contexto social en el que existe la institución” (Limachi 2006:37).

#### **a) Enfoques de la gestión educativa**

Países como México, responden a una política privatizante que demanda la optimización del gasto estatal. Sin embargo, considero que es obligación del Estado impartir la educación en todos sus niveles (inicial, preescolar, primaria, secundaria, medio superior y superior) y en todas sus modalidades (educación especial, de adultos, compensatorias como el Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE) y TELESECUNDARIA (TS), indígena, rural, artística y para el trabajo), ya que este es un derecho constitucional que tenemos todos los mexicanos.

Toda institución educativa requiere de directivos que ejecuten las funciones gerenciales clásicas: planeación, la organización, dirección y control, siendo indispensables para ello la gestión de los recursos humanos, materiales y financieros de las instituciones

educativas. Existen enfoques propios de la administración de empresas que se han aplicado a los ámbitos educativos, entre los que se encuentran: el burocrático, sistémico y gerencial.

### **Enfoque burocrático**

La burocracia es un enfoque implementado principalmente por instituciones estatales. Es la base del sistema de producción, racional y capitalista, considerado como un tipo de poder capaz de ejercer influencia sobre otras personas a través de la autoridad (que legitima su ejercicio) dentro de la sociedad legal, racional y burocrática con la predominancia de normas impersonales en la conciliación de los medios a los fines. Para lo cual se requiere de personal administrativo que ejecute las órdenes y servir así como punto de unión entre los superiores y los subordinados.

La burocracia es una forma de organización humana basada en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios a los fines, para garantizar la máxima eficiencia posible en el logro de los objetivos de dicha organización. (Weber, citado por Stoner, 1996 y retomado por Alvarado 1998:29)

La burocracia se caracteriza por ser racional, por contar con normas y reglamentos escritos, formalidad en los procesos de comunicación, relaciones impersonales entre los superiores y los subordinados, énfasis en la jerarquía de las autoridades, división de la organización en departamentos, así como la profesionalización y especialización de sus principales directivos quienes administran las instituciones educativas en nombre del Estado o de los propietarios (en el caso de instituciones educativas particulares), siendo fiel al cargo y asumiendo como propios los objetivos institucionales.

La vigencia actual del sistema burocrático, en las empresas y fábricas está determinada por las ventajas que ofrece. Entre las que se encuentran: la eficiencia en la toma de decisiones, la precisión en la definición de los cargos, univocidad de interpretación garantizada por la normatividad y reglamentos escritos, los bajos costos a consecuencia de la uniformidad de rutinas que conduce a la estandarización de los procesos, rotación del personal y la permanencia de cargos y funciones, la reducción de fricciones entre los empleados así como la racionalidad (Alvarado, 1998).

En las instituciones educativas podemos evidenciar la burocracia desde la presentación del organigrama. Éste nos arroja datos relevantes de la forma en que se encuentra organizada la institución y por ende, del enfoque predominante. Así tenemos organigramas orgánicos o de tipo piramidal con enfoque jerárquico, que pueden estar

organizados en departamentos por funciones, productos, servicios, por ubicación geográfica, por procesos o por clientes.

Cuando las dimensiones básicas del diseño organizacional están muy acentuadas, éstas dan por resultado el modelo mecánico de organización. Es el modelo tradicional, donde existe gran formalización, centralización, jerarquía de autoridad, especialización y estandarización de los procedimientos. La división en departamentos provoca que existan verdaderos feudos en la organización. El modelo tradicional presenta una forma piramidal, basada en departamentos y en cargos, que es básicamente rígida e inflexible. Presenta todas las características del modelo burocrático antes descrito. Este modelo es típico de la era industrial y predominó prácticamente a todo lo largo del siglo XX. (Chiavenato 2004:134)

Al aplicarse una forma de organización empresarial, como la burocracia al ámbito educativo encontramos dentro de sus principales desventajas: el exagerado apego a las normas que hacen de la institución educativa una organización inflexible, llegando incluso a convertirse en el objetivo de la institución. Además conduce a que los funcionarios educativos asuman roles rígidos, los trámites se vuelven lentos por el excesivo papeleo; el trabajo se hace rutinario y mecanizado, se observan actitudes de resistencia al cambio porque la burocracia les brinda confort y seguridad que se ve amenazada ante el cambio (Chiavenato, 2004).

### **Enfoque sistémico**

Los elementos teóricos sobre sistemas nos permiten equiparar la educación y su gestión como un conjunto de elementos que al interactuar se integran en torno a propósitos y objetivos concretos. “Toda la acción educativa puede concebirse como un proceso mediante el cual los diversos elementos (profesores, materiales, alumnos, currículo, etc.) se organizan e integran para hacerlos interactuar armónica y coordinadamente en aras del logro de los objetivos educativos” (Alvarado 1998:43).

Este enfoque nos permite, a través de la representación de un modelo, visualizar las partes que integran a una institución o unidad educativa. Lo que nos permite una mejor identificación de situaciones problemas, así como sus posibles soluciones. Los grandes sistemas pueden conformarse en subsistemas o reintegrarse en supra sistemas, que pueden ser: naturales (sin la intervención del hombre); elaborados (con la intervención del hombre); abiertos; cerrados; determinísticos; probabilísticos; centralizados y descentralizados. El sistema educativo es un ejemplo de sistemas sociales, en los que se cuenta con la intervención del hombre, y su creación busca alcanzar fines establecidos por un grupo de personas organizadas en torno a la consecución de objetivos comunes.

Un sistema se caracteriza por: la sinergia que se establece entre los elementos que la integran; su propósito que se identifica como finalidad y objetivos; su definición, ya que se pueden especificar los elementos que lo integran; su delimitación, por contar con criterios que permiten establecer sin ambigüedad los elementos que lo integran y los que no; su complejidad dependiente del número de elementos que lo integran y de la diversidad de relaciones que se establecen; por las relaciones espaciales, temporales, de coordinación y subordinación que se condicionan mutuamente; por el grado de integración de las relaciones que se establecen entre sus elementos, al grado tal que una modificación en un elemento del sistema nos conduce a la modificación de todo el sistema; por su estado; equilibrio; adaptabilidad; entropía o estado de desgaste y desorganización que los conduce a la muerte o a la desintegración y por su pervasidad, que se da por el mantenimiento de las relaciones equilibradas del sistema con su entorno (Alvarado, 1998).

En el sistema educativo se cuenta con entradas (educandos, empleados), unidades de procesamiento (el conjunto de acciones que se utilizan para procesar los insumos) y unidades de salidas (educandos egresados), también cuenta con una estructura física. Durante el proceso de formación educativa existen elementos de control y reajuste que se nutren de la realimentación que el sistema recibe de sus salidas y del contexto demandante, al cual van dirigidos los educandos egresados.

Es importante comprender que “todo sistema se desenvuelve en un ambiente constituido por objetos y fenómenos ajenos a él, con los que está en permanente interacción, modificándolos o siendo modificados por ellos” (Chadwick, 1978 citado por Alvarado 1998:57). El ambiente es todo lo externo al sistema, que puede ser inmediato (con el que guarda relación estrecha) y mediato, cuya influencia sobre el sistema es indirecto. Del ambiente surgen los insumos del sistema que retornan a él en forma de productos.

El análisis de los sistemas educativos o instituciones educativas, a la luz del enfoque sistémico, nos permite visualizar las relaciones existentes entre el personal que labora en la institución e identificar las situaciones problemas, así como las posibles estrategias de solución, también nos permite la visualización de las relaciones que la institución educativa guarda con el contexto circundante.

(...) el pensamiento basado en sistemas supone que al existir un problema éste está estrechamente relacionado a una situación de contexto y requiere una solución. Esta solución que puede resolver el problema tendrá, posiblemente, otras consecuencias deseadas o no deseadas en otros niveles o estructuras institucionales. Si ésta es la

situación, entonces es importante prever dichas consecuencias. La solución puede ser evaluada en el marco de esos efectos deseados o no deseados y ella no será permanente ya que se modificará en función del cambio de situación o contexto. (Gotilla 1998:80-81)

En el planteamiento de un pensamiento lineal se llega a considerar que un problema tiene una sola causa por lo cual la solución que se plantea al problema suele ser específico sin considerar que el problema puede tener más de una causa, siendo multifactorial y por ende requerir de más de una estrategia de solución como sucede con el pensamiento basado en el enfoque sistémico.

### **Enfoque gerencial**

La gerencia “en el campo de la administración se hace referencia a la dotación, organización y empleo de los elementos precisos para el buen funcionamiento de las instituciones o empresas” (Palladino 1998:36). Esta tendencia plantea que además de la definición de los propósitos, metas y objetivos es necesario contemplar los procedimientos, los recursos que sean necesarios así como la distribución de las tareas para alcanzar la eficacia en el cumplimiento de los fines.

El enfoque gerencial hace énfasis en el análisis de los factores que se producen como consecuencia de las relaciones humanas y su repercusión en los procesos administrativos de las instituciones educativas. Elton Mayo (1949), teorizó ampliamente en el campo de la psicología industrial, sobre las motivaciones y necesidades de los empleados relacionados con los problemas de trabajo a fin de mejorar la vida laboral de los gestores y de los empleados de la industria fomentando la colaboración entre los administradores y sus subordinados. Esta teoría se aplica al ámbito educativo, la cual se complementa con los aportes de otros estudiosos de la administración.

“Henry Fayol trató de encontrar los principios de la administración (...) cuando determinó que los elementos de la organización eran: 1) planificar; 2) organizar; 3) ordenar; 4) coordinar; 5) controlar” (Palladino 1998:15). Es así, que basados en la propuesta de Fayol, este enfoque considera las cuatro etapas básicas del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control, mismas que se aplican al proceso de gestión educativa, en el caso del IEAEY. Uno de los elementos importantes que direcciona el proceso de gestión en las instituciones educativas, como el IEAEY, es la planificación.

### 3.3.3 Planificación

La planificación es un proceso de enunciación de objetivos, prioridades y estrategias con niveles de alcances regional, nacional, estatal, institucional así como de unidad o núcleo a través de planes, programas y proyectos que se concretan a diferentes alcances. Los planes al ser más generales pueden contener más de dos programas y éstos a su vez para efectuarse pueden contener más de dos proyectos operativos.

El concepto de planificación tiene diversas conceptualizaciones, no existe una única definición, existen muchas. Éstas se definen de acuerdo a la función y a los alcances para los cuales se diseña la planificación. Así, “la planificación es para algunos una simple metodología destinada a definir y seleccionar vías para alcanzar unos objetivos cuyo enunciado cae fuera del campo estricto del planeamiento; para otros, el análisis y las decisiones respecto de políticas y objetivos constituyen la parte sustantiva de la planificación; hay quienes, en fin, la ven solamente como un necesario componente de cualquier proceso administrativo” (Castro 1995:19).

“(…) los países capitalistas hacen planificación a largo plazo, es decir, saben a dónde ir y cómo van a llegar, por ello no resulta en vano que se haya ideado, divulgando y generalizando la aplicación de la planificación estratégica. En América Latina también ha habido modelos, enfoques o teorías del desarrollo para los países latinoamericanos, sobre todo a partir del trabajo de intelectuales, desde la década de los sesenta, como se indicó al inicio de este párrafo, al extremo de llegar a constituir una denominada escuela del pensamiento latinoamericano del desarrollo, bajo la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) y otros organismos especializados” (Alvarado 2005:22). Sin embargo, debemos indicar que la planificación, “al estar orientada al servicio de algún modelo de desarrollo social, no está exenta de alguna utilización ideológica” (Alvarado 2005:23).

El planeamiento tiene por objeto establecer un sistema eficaz que permita utilizar los recursos de la mejor manera posible en relación con determinados fines. Tales fines, de carácter político, social, cultural, humanístico y moral, son indicados al especialista en el planteamiento por los estadistas y los políticos a quienes sirve. No dependen pues de su iniciativa. Lo que interesa esencialmente al especialista son los problemas de medios más bien que de fines, y su misión consiste en utilizar ensayos cuantitativos, buscando la adecuación de los fines entre sí y en tratar de conseguir los objetivos concretos. (UNESCO, 1965 en Castro 1995:40) Si bien la planificación en sí misma, es un instrumento de racionalización de políticas, su uso, aplicación y eficacia como medio de reorientación de la política de desarrollo está determinado no sólo por la calidad técnica del sistema y el proceso de planificación y de los propios

planificadores, sino principalmente por las condiciones económicas, políticas sociales y administrativas que enmarcan el proceso de adopción de decisiones. (ILPES, 1974 en Castro 1995:41)

Las teorías sobre planificación han ido evolucionando de acuerdo a la situación económica y política del contexto internacional, al contexto regional Latinoamericano y, sobre todo, a la planificación en educación. Así, tenemos que la planificación ha transitado del enfoque economicista, del desarrollo de competencias hasta llegar al planteamiento de una planificación estratégica, que va más allá de la búsqueda de eficacia y eficiencia para buscar la pertinencia social, cultural, económica, política y educativa acorde al contexto de aplicación.

Las nuevas políticas educativas mexicanas que vienen diseñándose se proyectan en tres direcciones: primero, hacia la ampliación de la capacidad de atención de los servicios escolares; segundo, hacia el desarrollo del recurso humano calificado; tercero, hacia el mejoramiento de la calidad de la educación. Otorgar una definición precisa a cada una de estas políticas según los grandes objetivos del desarrollo nacional e implantarlas técnicamente son los desafíos a que está enfrentado el planeamiento de la educación. (Castro 1995:35)

La planificación es la función fundamental para la gerencia o administración de la gestión educativa, siendo la etapa inicial de la gestión de las instituciones educativas. En la planificación se plantean las decisiones, los objetivos, políticas, procedimientos, presupuestos, principios, estrategias a seguir, expectativas así como la coordinación intrainstitucional e interinstitucional que asegura la ejecución de las actividades en el tiempo programado.

De esta manera la Planificación es un proceso intelectual que decide Qué hacer, Cómo hacer, Quién va hacer, En dónde va a hacer, Con qué va hacer, Cuándo hacerlo. Los planificadores deben ser verdaderamente unos artistas, en si unos ingenieros porque se necesita crear y no copiar simplezas. (Quispe 1998:154)

En la planificación se expresa la necesidad de contar con un diagnóstico inicial, contar con datos informativos o elementos de referencia: el nombre de la institución educativa, lugar, fecha, responsable, beneficiarios y monto; la visión es la manifestación de lo que debe ser y a dónde quiere llegar la institución; la misión institucional nos proporciona datos sobre los servicios que brinda, a quién está dirigida y cómo va a servir a los usuarios; los objetivos generales y específicos nos orientan sobre los resultados que se esperan a largo, mediano o corto plazo; las metas constituyen la cuantificación de los

objetivos; las estrategias son las acciones a realizar para el logro de los objetivos; y las políticas son las manifestaciones de las decisiones de los gerentes.

(...) el Planeamiento de la educación se inicia necesariamente con un estudio de los factores que determinan la adecuación entre las necesidades y las demandas sociales y el rendimiento de los sistemas escolares. (Castro 1995:35)

En el proceso de planificación institucional los actores involucrados hacen el análisis de la situación actual de la institución, para lo cual recurren a visualizar las expectativas del contexto externo, las expectativas internas, conocer las fortalezas, las debilidades de la organización, así como las oportunidades y las amenazas provenientes del contexto externo, es decir, del ambiente. Analizan las estrategias que les sean de utilidad para convertir las amenazas en oportunidades y convertir las debilidades institucionales en fortalezas.

Así mismo, la planificación cuenta con un análisis de factibilidad de las actividades que se propone realizar, acompañado de un proceso de priorización de las necesidades así como de visualización del alcance, seguimiento, control y evaluación de las mismas. Para lo cual es importante contar con la participación social y comunitaria de los contextos a los cuales se dirige la planificación de las actividades educativas.

### **3.3.4 La Participación**

En épocas pasadas tanto la sociedad como las autoridades de las instituciones educativas asignaban un papel pasivo a los diversos actores involucrados en el quehacer educativo. Entonces, se infería lo que los actores querían y necesitaban sin consultarlos directamente, esto está cambiando porque cada vez más, en nuestra sociedad democrática, la participación social y comunitaria de todos los actores involucrados en la educación, se hace una labor necesaria. Sin olvidar que al participar tenemos que hacerlo de manera responsable.

El participar tiene que llevar como lema principal el de asumir responsabilidades. Cuando logremos implantar en la comunidad educativa la participación, todos nos convertiremos en verdaderos coeducadores. La gestión y la toma de decisiones será tarea común pero de todas maneras es necesario regular para evitar conflictos entre los miembros de la Comunidad Educativa. (Quispe 1998:47)

La participación se da de formas diversas así como a diversos niveles. Es decir tenemos participación a nivel regional, nacional, estatal, institucional y local, en una unidad específica. La participación se puede dar en el ámbito privado, como el empresarial, así como en el ámbito estatal: a nivel administrativo u operativo, también se da la participación como productor de bienes y servicios o como usuario de los mismos,

además de que se puede participar en diversos momentos: ya sea durante la etapa de planeamiento, de ejecución, de control o de redefinición.

Así, tenemos que la participación es entendida como “la intervención de individuo o grupos de personas en la discusión y toma de decisiones que les afectan para la consecución de objetivos comunes, compartiendo para ello métodos de trabajo específicos” (Gento 1994:11). Por lo que la participación implica hacer uso del poder que todas las personas poseemos para tomar responsablemente las decisiones que sean más adecuadas a nuestro contexto social, económico, cultural, político y sobre todo educativo. Siendo un requisito indispensable en el proceso de participación, la comunicación.

### **3.3.5 La Comunicación en la Gestión**

La comunicación es el acto de compartir algo con alguien, y para que la comunicación sea efectiva se requiere que la intención del que comunica sea entendida por la persona a la cual se dirige el mensaje. Tenemos así, que los elementos mínimos necesarios para que se efectúe la comunicación son: un emisor, un receptor, un canal, un mensaje y un código. Recordemos además, que la comunicación puede ser verbal, escrita o gestual porque hasta cuando no decimos nada verbalmente, nos estamos comunicando (con la actitud que se denota a través de nuestro cuerpo).

Sin embargo, existen algunas interferencias en el proceso de comunicación que lo distorsionan, ya que “por lo general, el proceso de comunicación funciona como un sistema abierto en que ocurre ciertos ruidos, es decir, una perturbación que tiende a distorsionar, desfigurar o alterar los mensajes transmitidos. Cuando esto ocurre se producen interferencias que provocan alteraciones en su funcionamiento” (Quispe 1998:186).

En el proceso de comunicación existen interferencias físicas, como puede ser: el ruido que interfiere durante una llamada telefónica; psicológica como son los prejuicios, el olvido, las proyecciones, las motivaciones, los intereses, la credibilidad de la fuente; técnicas como el espacio, la distancia, fallas mecánicas, electrónicas; y semánticas como la interpretación de palabras, decodificación de gestos, traslación de lenguaje, significados, símbolos y signos.

Para que la comunicación sea efectiva, es preciso que la transmisión y la recepción de la información se efectúe con la exactitud necesaria. “Mejorar la calidad de la comunicación implica, por tanto, atender tanto a lo que se transmite como a la forma en que se realiza y

a cómo percibimos lo que otros transmiten” (Evans, R. y Russel, P. 1989, citado por Gento 1994:25).

Tener clara la importancia de la comunicación así como de las posibles barreras que la distorsionan es tarea fundamental de los diversos actores que laboran en el IEAEY. Porque todas las culturas funcionamos con base a información, todos necesitamos “que ésta sea clara, concisa, completa y confiable para planificar, organizar y ejecutar sus funciones. La habilidad de comunicarse con los demás en forma clara y oportuna es, sin duda, una de las llaves del éxito de las sociedades y en especial en una institución educativa” (Quispe 1998:189). Sobre todo ahora, que el instituto vive el proceso de descentralización.

### **3.4 Descentralización**

En México así como en sus distintas instituciones educativas se da la descentralización como “una respuesta a una serie de problemas estructurales de nuestra convivencia política y social, problemas que se hicieron más críticos y evidentes hacia finales de la década de 1990. Entre ellos resaltan la ineficiencia del sector público para dirigir al país hacia el desarrollo y los altos niveles de corrupción existentes” (Carrillo 2007:11).

Las instituciones hasta la década de los 90’s se encontraban centralizadas pero poco a poco, la sociedad internacional y regional comenzaron a criticar los estilos de gestión tan verticales, autoritarios y excluyentes que caracterizaban al Estado para dar paso a un proceso de participación más democrática, a través de la descentralización de sus instituciones. Estos son los primeros pasos que sientan precedente de las acciones actuales al respecto, sin embargo contar con la descentralización no implica, de facto, que se esté llevando a la práctica con éxito, es un proceso que implica tiempo para desarrollarse y sobre todo para irse perfeccionando sobre la práctica.

La descentralización suele ser un proceso largo y paulatino. Su impacto en el acceso a la educación y la calidad de ésta dista mucho de ser evidente. En muchos países de tradición centralizadora, las competencias necesarias para llevar a cabo la gestión y administración de los sistemas educativos son insuficientes en el plano local. Otro problema muy común es la falta de una definición clara de las diferentes funciones y responsabilidades. También existe el riesgo de que la descentralización pueda agravar las desigualdades entre las regiones de un mismo país. Una evaluación efectuada en Ghana ha llegado a la conclusión de que las disparidades entre las regiones muy pobres y las menos pobres han aumentado desde la descentralización efectuada en el decenio de 1990. En Argentina y México, algunas evaluaciones han llegado a conclusiones análogas. (UNESCO 2007:27)

En teoría, se piensa en la descentralización como un proceso para modernizar el Estado y la sociedad. Se busca que la descentralización responda a las demandas regionales y

locales que permita el acercamiento entre las necesidades de las personas y el servicio que ofrecen las instituciones. Lo cual sería garante de la gobernabilidad democrática contando para ello con la participación directa y transparente entre la población y sus gobernantes.

Si la descentralización apunta en general a la transferencia de funciones de naturaleza política, económica y social, la descentralización educativa ofrece la posibilidad de abordar con éxito los problemas educativos de exclusión, permanencia; culminación de la educación básica; construcción de currículos pertinentes; comunicación escuela comunidad; fortalecimiento de las organizaciones locales; praxis de la democracia mediante el ejercicio de ciudadanía; y lo que es más, construcción de un tejido que sea sustento de un proceso de descentralización sostenible en el tiempo. (Bustos 2006:26)

En México hubo una época en que la educación para los adultos a nivel nacional estuvo a cargo del INEA, que contaba con delegaciones en todos los Estados del país. De acuerdo con el Convenio de Descentralización de los Servicios de Educación para Adultos, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 27 de septiembre de 1999: en México, el INEA, quedó como el organismo encargado de normar la educación para los adultos pero cada Estado cuenta con un organismo autónomo encargado de impartir la educación de los adultos, en el caso del Estado de Yucatán está a cargo del IEAEY.

En el año 1981 se crea el Instituto de Educación Estatal para Adultos (IEEA), organismo descentralizado del poder federal, que estaba a cargo del Estado de Yucatán; y para “el 22 de junio de 2000 que se crea el IEAEY como Organismo Público Descentralizado del Gobierno del Estado de Yucatán, con personalidad jurídica y patrimonio propio, perteneciendo al sector coordinado por la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de Yucatán, con el propósito de lograr la distribución de la función social educativa entre la Federación, los Estados y los Municipios, así como unificar y coordinar la educación en toda la República” (IEAEY 2006:1).

Estas son las principales acciones que se han desarrollado en México, con respecto a la descentralización, en pos de garantizar la gobernabilidad y con el afán de que la educación responda a las necesidades y demandas concretas de los contextos de aplicación. Sin embargo, contar con el convenio de descentralización educativa no agota el tema ni soluciona los problemas, más bien es uno de los primeros pasos y esto implica que aún falta mucho por construir con la participación de los actores involucrados, principalmente en el tema de la educación de adultos.

### 3.5 Educación de adultos

La educación es una actividad que forma parte de la vida de las personas, que comprende el nacimiento y que va hasta la muerte, que de acuerdo con su origen etimológico educare significa enseñar. La enseñanza se da en el hogar, en la comunidad de origen, en ámbitos escolares y académicos a cargo del Estado y de las instituciones privadas, en la iglesia, en el transporte público y en todo espacio de convivencia entre seres humanos en donde con la interacción contribuimos a co-educarnos. “Ahora, ya nadie educa a nadie, así como tampoco nadie se educa a sí mismo, los hombres se educan en comunión y en el mundo es el mediador. Mediadores son los objetos cognoscibles que, en la práctica “bancaria”, pertenecen al educador, quien los describe o los deposita en los pasivos educandos” (Freire 1991:86).

Sin embargo, existe un convencionalismo social de llamar educación “formal” a aquella impartida por las instituciones educativas (del Estado y privadas) que expiden certificados o que legitiman los conocimientos que las personas pueden demostrar que han adquirido a través de un proceso aulístico o a través de la experiencia, y que casi siempre está vinculado con el mercado laboral, por lo cual lleva la tendencia de que el ser humano se ajuste a las demandas de mano de obra de la industria.

Educación formal se refiere a la educación escolarizada que para su funcionamiento, requiere de estructuras jerárquicas que sistematizan en grados cronológicamente determinados, un currículo desplegado en planes y programas prescritos para la educación por niveles: inicial, primaria, secundaria, técnica profesional, licenciatura, maestría, doctorado, etc. (Gutiérrez 2006:128-129)

La educación de adultos como término, así como alumno adulto, no cuenta con una definición exacta porque “es difícil definir quién es un alumno adulto o, a ese respecto, qué es el aprendizaje”, ya que “las definiciones varían en lo que se refiere a los elementos que contemplan, a los escenarios y a las edades según el país y, a veces, según la autoridad de la región o el tipo de programa” (OCDE 2003:29). La educación de adultos y el derecho a la educación de todos a lo largo de la vida es una idea que no es nueva. Ya desde el siglo XVIII existían ideas sobre la importancia de abordar este tema y plantear estrategias de acción.

La educación debería ser universal, esto es, debería extenderse a todos los ciudadanos. Debería abarcar, en sus diversos niveles, la totalidad del sistema de conocimiento humano y ofrecer a las personas, a lo largo de toda su vida, la posibilidad de retener los conocimientos que poseen y de adquirir otros nuevos. Las personas aprenderán nuevas leyes, adquirirán conocimientos sobre agricultura y métodos económicos que necesitan conocer: Se les enseñará la forma de educarse a sí mismos. (Condorcet 1792 citado por OCDE 2003:28)

En el mundo entero se está trabajando al respecto, América Latina no es la excepción, si bien es cierto que existen avances también es cierto que aún falta mucho por hacer con respecto a la educación de los adultos, sobre todo en lo referente a la formación de los recursos humanos que se encargan de brindar el servicio de educación para adultos.

### **3.5.1 Formación de Recursos Humanos para la Educación de Adultos**

La UNESCO es una de las principales instituciones internacionales, que ha promovido la educación de los adultos a través del apoyo que brinda para el desarrollo de las Conferencias Internacionales sobre la Educación de Adultos siendo la primera en Elsinor, Dinamarca (1949); la segunda en Montreal (1960); la tercera en Tokio (1982); la cuarta en París (1985); y la quinta en Dakar (2000). En éstas, los países participantes toman acuerdos sobre la educación de adultos.

La conferencia (Elsinor, 1949), estudia cinco series de problemas: a) Fines de la educación de adultos, b) Contenidos de la educación de adultos, c) Instituciones y problemas de organización, d) Métodos y técnicas y e) Medios para establecer una cooperación permanente, cuyo objetivo fundamental era proporcionar a los individuos los conocimientos indispensables para el desempeño de sus funciones económicas, sociales y políticas. (Monclús 1997:32-33)

Como podemos apreciar en la cita anterior, uno de los cinco problemas fundamentales que están relacionados con los escasos resultados con respecto a la educación de adultos, en general, y con la alfabetización de adultos, en particular, son los métodos y las técnicas de enseñanza utilizadas. Así, se hace necesario prestar atención a la formación de formadores ya que son ellos quienes aplican los métodos y las técnicas de enseñanza y de aprendizaje en el aula.

La propuesta central frente a estos desafíos por parte de CEPAL está contenida en el documento Transformación productiva con equidad (1990). La idea central, en torno a la cual se desarrollan todas las otras, señala que la incorporación y la difusión del progreso técnico constituye el factor fundamental para que la región desarrolle una creciente competitividad que le permita insertarse de manera exitosa en la economía mundial, y asegurar un crecimiento constante. (CEPAL-UNESCO 1996:18) Si bien por definición el enfoque sistémico demanda de la interacción concertada de todos los elementos y por lo tanto se requiere de muchas instituciones y muchas políticas, hay un área que resulta imprescindible para alcanzar el objetivo de basar la nueva competitividad en la incorporación del progreso técnico, el área de los recursos humanos: capacitación, educación, ciencia y tecnología. (CEPAL-UNESCO 1996:19)

Podemos apreciar que después de la segunda guerra mundial, el enfoque de la educación estaba fuertemente vinculado con la industria y el sector económico. Aún, hoy en día, podemos observar que una de las visiones que destaca la importancia de la educación de adultos está basada en un enfoque economicista de la educación, que es válido para el contexto de aplicación, y que se basa en el desarrollo de las competencias del ser

humano para insertarse de la mejor manera al mercado laboral. Pero ahora, el enfoque de la educación se plantea “con énfasis en la competitividad apoyada en la capacitación del recurso humano, buenas condiciones laborales con capacidad de agregar progresivamente valor intelectual y progreso técnico a su base de recursos naturales, resguardándolos y enriqueciéndolos” (CEPAL-UNESCO 1996:18).

Uno de los aspectos importantes de la educación de adultos es su contribución al capital humano. Aunque el alcance de la contribución del capital humano al crecimiento económico es objeto de discusión, no hay duda que el capital humano constituye un factor clave. (OCDE 2003:36)

Para contar con el desarrollo del capital humano, acorde a las nuevas exigencias del contexto local, nacional y global es importante “la participación del Estado en la creación de factores competitivos implica que los gobiernos deben asumir la mejora de su sistema educativo como tema de política económica, no sólo de política social, establecer políticas que vinculen el sistema educativo con la industria y apoyar los esfuerzos de las empresas en materia de capacitación. La experiencia de países como Alemania, Japón y Corea es ilustrativa al respecto” (CEPAL-UNESCO 1996:49).

En los programas de alfabetización que se están llevando a cabo en Iberoamérica, se contempla la educación de adultos “como se expone en el ‘Informe Delors’, la ampliación del acceso a las oportunidades educacionales por parte de individuos y colectividades contribuye a una mejor comprensión del mundo propio y del de los demás, así como al desarrollo de las destrezas necesarias para convivir en armonía y desenvolverse en un mundo cada vez más complejo” (PAEBA 2004:5).

En “abril del año 2000, 164 gobiernos y organismos asociados adoptaron en Dakar un Marco de Acción orientado hacia el logro de los seis objetivos de la EPT” (UNESCO 2007:8). Dos de estos objetivos están relacionados con la Alfabetización de Jóvenes y Adultos. Es necesario recordar que este es un tema complejo, si bien para el año de 1990 los países habían acordado que para el año 2000 el analfabetismo sería erradicado; la realidad se ha impuesto demostrando que los esfuerzos realizados al respecto no han sido suficiente, por lo cual es necesario continuar trabajando con mayores y mejores políticas y estrategias de acción que nos conduzcan a que los jóvenes y adultos tengan mayores oportunidades de acceso al proceso de alfabetización.

### **3.5.2 La Alfabetización de Jóvenes y Adultos**

Retomando el informe de Dakar sobre las acciones propuestas sobre la EPT, tenemos dos puntos que están directamente orientados a la atención de la alfabetización de

jóvenes y adultos a nivel mundial. El punto 3 está orientado a la atención de las necesidades de aprendizaje de los jóvenes y adultos. Siendo el punto 4 el relativo al aumento de los niveles de alfabetización de adultos que viene acompañado también de una propuesta de formación docente.

3. Necesidades de aprendizaje de los jóvenes y adultos. La financiación pública de los programas de educación no formal se sigue descuidando, aunque algunos gobiernos han elaborado recientemente marcos nacionales para ofrecer este tipo de programa con mayor continuidad. Las encuestas sobre los hogares muestran, no obstante, que la educación no formal constituye la vía principal para el aprendizaje de muchos jóvenes y adultos desfavorecidos en algunos de los países más pobres del mundo. (UNESCO 2007:5)

Como podemos apreciar en el resumen de Dakar, de la UNESCO (2000) encontramos que si bien se está trabajando sobre la educación de los jóvenes y adultos también es cierto que aún faltan iniciativas por parte del Estado para incentivar la educación de jóvenes y adultos, ya que básicamente la educación de esta población está a cargo del sector informal. Esta situación se relaciona directamente con la falta de inversión financiera del Estado en este rubro. Este informe nos permite evidenciar la situación actual en la que se encuentra la enseñanza de jóvenes y adultos por lo que se llama la atención al Estado para apoyar más este sector de la población ofertando programas que tengan mayor continuidad.

En lo que respecta a la alfabetización de adultos a nivel internacional, tenemos que los resultados no son alentadores ya que el porcentaje de la población analfabeta ha permanecido sin cambios favorables desde la década del 90 hasta nuestros días. Se han realizado esfuerzos en Europa, en África, en América Latina a cargo de diversas instituciones que se han involucrado en potenciar el acceso de los jóvenes y adultos a programas de alfabetización para que logren desarrollar sus habilidades en la escritura, la lectura y el cálculo matemático, sin embargo estos esfuerzos no han dado solución a la problemática educativa.

4. Alfabetización de adultos. Según los métodos convencionales de medición, en el mundo hay 774 millones de adultos que carecen de competencias elementales en lectura, escritura y cálculo. Un 64% de ellos son mujeres y este porcentaje ha permanecido prácticamente inalterado desde el principio del decenio de 1990. Una medición directa de las competencias básicas en lectura, escritura y cálculo aumentaría considerablemente la estimación global del número de adultos a los que se niega el derecho de aprender a leer y escribir. Si se exceptúa China, la mayoría de los países hicieron escasos progresos en la reducción del número absoluto de adultos analfabetos en el último decenio. La tasa de alfabetización de los adultos en los países en desarrollo pasó de un 68% al 77% entre el período 1985-1994 y el período 1995-2004. De los 101 países que todavía distan mucho de alcanzar la "alfabetización

universal”, 72 no conseguirán, de aquí a 2015 reducir a la mitad sus tasas de analfabetismo de adultos. (UNESCO 2007:5)

Hasta aquí presentamos la situación mundial de la alfabetización de jóvenes y adultos, y nos introducimos a América Latina, donde contamos con una visión más regional sobre el tema, aunque los resultados alcanzados hasta el momento no son tan alentadores como puede suceder en países industrializados donde además la inversión a la alfabetización es más grande porque se reconoce el valor de la formación del recurso humano.

Estamos de acuerdo con la idea de que la educación, y por ende la alfabetización de jóvenes y adultos es responsabilidad del estado y al vivir en una sociedad democrática la alfabetización ha de estar acorde a la demanda social y en busca siempre de incrementar su calidad, sobre todo en la sociedad actual que se ve inserta en una ola mundial de demandas externas en el desarrollo de competencias y habilidades del ser humano para continuar aprendiendo, para ejercer el derecho de ser más y como diría Freire (1997:64) “no sólo saber que vivía sino saber que sabía y así saber que podía saber más”.

Desde nuestra comprensión y de acuerdo con Freire (1997) la alfabetización está relacionada con la identidad del individuo, con la identificación de clase, con sus derechos como ciudadano, pero sobre todo con el derecho a humanizarse en el mundo, con el derecho de ser más cada día, es decir, con el derecho de continuar aprendiendo a lo largo de toda su vida. Por lo que la alfabetización de adultos al realizarse en el pueblo, para el pueblo y desde el pueblo se convierte en un acto político.

En México, al igual que sucede en otros países del caribe, se están desarrollando acercamientos más integrados y holísticos, que combinan la búsqueda de oportunidades de empleo con las siete áreas temáticas de la Conferencia Internacional de Educación para Adultos (CONFITEA): alfabetización, trabajo, ciudadanía, campesinos e indígenas, nuevos desafíos, género y desarrollo local sostenible. Sin embargo, hace falta mayor trabajo para elevar el nivel de la Educación Para Jóvenes y Adultos (EPJA).

Así, se contempla la educación de adultos como un proceso y como un derecho reconocido en el Plan Nacional de Desarrollo. Se cuenta con el Consejo Nacional para la Vida y el Trabajo (CONEVyT) que tiene a su cargo la responsabilidad de articular a las diversas instituciones que tienen a su cargo la formación educativa y laboral, cuyos objetivos contempla la promoción de programas nuevos, políticas nacionales y el impulso de la participación social así como el uso intensivo de las TIC.

Entre las aportaciones más relevantes de Hamburgo, que orientan la visión educativa de la región, y de manera particular de México, están la necesidad de reconceptualizar la educación de adultos como un proceso y como un derecho; la inclusión de la educación de jóvenes y del trabajo como componentes indispensables de la educación de adultos; el enfoque propone la educación a lo largo y ancho de la vida; la renovación del compromiso de atender la población prioritaria, particularmente a mujeres e indígenas que no saben leer y escribir; el impulso a la creación de nuevos modelos de educación básica para adultos que superen la visión compensatoria y supletoria y que estén asociados a los cuatro pilares de la educación; el compromiso para lograr la alfabetización universal y garantizar el acceso al uso de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) a poblaciones marginadas, entre otros. (UNESCO 2004:199)

El INEA cuenta, para la atención de la población de jóvenes y adultos que se encuentran en rezago educativo, con un enfoque pedagógico denominado Modelo de Educación para la Vida y el Trabajo (MEVyT). Este enfoque pedagógico contempla la educación básica, en tres niveles: alfabetización, primaria y secundaria. Actualmente, se han incorporado dos vertientes del MEVyT-IB (el MIBES y el MIBI) para atender a la población hablante de alguna lengua indígena, que en el caso de Yucatán, corresponde a los hablantes de la lengua maya. A través de estas dos vertientes, el instituto introduce, como parte de su innovación curricular, la interculturalidad.

### **3.6 Interculturalidad**

Las personas cuando nacemos no poseemos todo el bagaje cultural de nuestros pueblos, ésta la aprendemos a través de nuestras experiencias de vida, con los relatos orales de nuestros abuelos y con la convivencia comunitaria donde compartimos con otros miembros del mismo pueblo: este proceso se llama intraculturalidad. “Por consiguiente, si formamos a la persona con conocimientos de otras culturas, pero sin descuidar la propia, cuando sea adulto no tendrá problemas de adaptarse y respetar conocimientos de otras culturas, entonces estaremos desterrando el racismo y genocidio, desarrollaremos desde la educación del hogar y de la Institución Educativa lo que constituye la interculturalidad” (Quispe 1998:43).

La globalización, a través del proceso de aculturación, fragmenta las identidades culturales transformando las costumbres, tradiciones y las formas de vida propia de los pueblos precolombinos que habitan el territorio Latinoamericano. Principalmente, en aquellos países que se han apropiado de los discursos y de las prácticas exógenas, sin haber pasado por un proceso de reflexión crítica. Es así, que “la interculturalidad se constituye en un proyecto o utopía que es necesario construir” (López 2004:451).

Ante los retos internacionales que plantea la globalización podemos apreciar la interculturalidad como una aspiración que se encuentra en proceso de construcción para garantizar la convivencia en la colaboración, el respeto y la aceptación de la diversidad cultural. La interculturalidad, como discurso y como práctica, tiene su origen en el multiculturalismo existente en la región latinoamericana y propone la implementación de un proyecto de relacionamiento entre las diversas culturas del mundo.

La interculturalidad no es sólo un concepto, sino una práctica y una actitud de vida. En este sentido, actualmente la interculturalidad es un eje de discusión en los distintos ámbitos sociales y disciplinares. Docentes y estudiantes nos encontramos en constantes revisiones y redefiniciones de la concepción de interculturalidad. Así la interculturalidad puede ser entendida como: utopía, postura política, un derecho de reivindicación de los pueblos indígenas, un desafío vital, un constructo mental, una herramienta, así como una condición teórica y una construcción práctica (CPD, 2008).

Para este trabajo de investigación consideramos que la interculturalidad es una relación dialógica entre culturas distintas, que surge como una reacción de los grupos indígenas ante la opresión, la negación de la identidad y la marginación social; cooptada por el Estado como un discurso político que a su vez es retomado por los grupos indígenas como una utopía que guía su accionar en busca de reivindicación social, política, económica, cultural y lingüística.

El poder conferido al Estado como órgano de gobierno, que administra los bienes y servicios sociales no se niega a pesar de que la interculturalidad plantea el reclamo de los pueblos indígenas a la autodeterminación, a las autonomías indígenas para el desarrollo y al derecho colectivo de la propiedad de la tierra.

Pienso que ningún movimiento étnico latinoamericano está por la descomposición del Estado, pero si por la reelaboración de nuevas relaciones sociales, culturales, políticas y económicas en el seno del Estado, incluso en el caso de que las propuestas étnicas abonen a favor de los procesos autonómicos. La lógica esencial de los movimientos étnicos latinoamericanos radica en el hecho de que si el Estado excluyó a los pueblos indígenas del acceso a los servicios sociales más básicos, es el mismo Estado el que debe remediar o corregir esas formas de exclusión. (Moya 1998:111)

Con la interculturalidad buscamos reflexionar, analizar y hacer de este un mundo mejor, por medio de una redistribución más justa de los recursos, de la transformación de las relaciones de dominación, a través de la procuración del respeto, la valoración, el reconocimiento y la aceptación de los grupos indígenas, de su diversidad, de su cultura, de su lengua, de la validez de sus saberes y conocimientos, incrementando la

participación social y comunitaria en la toma de decisiones, a través de la apropiación así como a la generación de nuevas prácticas acorde a las demandas sociales, la cual encuentra en el ámbito educativo un espacio propicio para desarrollarse ampliamente.

### **3.6.1 Educación Intercultural Bilingüe**

La EIB en América Latina posee características que la hacen diferente de la forma en la que se comprende y se aplica la EIB en otras regiones del mundo, ya que en Latinoamérica a diferencia de los países de Norteamérica y de Europa, la EIB se dirige principalmente a la población indígena y no a la población migrante.

Es importante tener en cuenta, que la Educación Intercultural Bilingüe, no corresponde a un modelo homogéneo de educación. Ella cubre diversas experiencias, proyectos y programas desde fuentes también diversas: programas propios, que se desarrollan en comunidades indígenas, con el apoyo de organismos internacionales; experiencias innovadoras con el apoyo estatal, de organizaciones indígenas y Ministerios de Educación. Su prioridad son las poblaciones indígenas bilingües. Esta situación de América Latina contrasta con las formas de EIB en países como Estados Unidos, Canadá o España, en donde su objetivo primordial son las poblaciones inmigrantes, que confluyen en aulas multiculturales. (Cerón 2002:51)

De esta manera, la implementación de la EIB es tan diversa como diversa es la población a la que se dirigen en los distintos continentes y regiones del mundo. Sin embargo, los diversos conceptos sobre Educación Intercultural Bilingüe nos permiten analizar los deslindes de las estructuras teóricas, el desarrollo de las políticas de Estado y los procesos autónomos planteados por los movimientos políticos de los grupos contestatarios en los diversos contextos culturales de Latinoamérica, los cuales nos permiten comprender cómo paulatinamente la educación pasó a desempeñar un papel importante en los procesos de transformación social, histórico, político, económico y cultural.

En la cita textual que presento a continuación podemos apreciar una de las definiciones operativas que sobre el concepto de EIB se ha construido en contextos académicos y la cual se plantea como una propuesta educativa dirigida a la población indígena y no indígena de contextos urbanos y rurales para generar el cambio socioeducativo que requiere de ciertas condiciones del contexto para que éste se pueda desarrollar con éxito.

La EIB es una propuesta de cambio socioeducativo en proceso de construcción y de arraigo en las comunidades indígenas, contextos urbanos y en las sociedades nacionales, en general. Como propuesta se caracteriza por desarrollar en los alumnos –mediante prácticas lingüísticas, culturales y académicas que les permitan interactuar y participar críticamente en diferentes contextos, condiciones y situaciones. Para viabilizar esta propuesta educativa se requiere que tales entornos se constituyan como prácticas democráticas y de reconocimiento y respeto a las diversidades, saberes, lenguas, identidades y derechos de todos los sectores socioculturales, en pro de una

sociedad socioeconómicamente más equitativa. (Taller colectivo 1ra. Promoción PROEIB Andes, 1999)

Destacamos de la anterior definición la importancia de que la EIB se dirija a los contextos urbanos y rurales, además de plantear una EIB para indígenas y para los no indígenas; es decir que se trata de implementar una EIB para todos, lo cual se sale de la visión tradicional de que la EIB era únicamente para la población indígena. En este mismo sentido, la cita textual que presento a continuación nos da la definición ideal de EIB, que se plantea como un enfoque de carácter político, que no se limita únicamente a reconocer esta faceta de la EIB, sino que además nos exige una postura crítica.

Definición ideal de EIB. La EIB es un enfoque político, educativo, crítico, de construcción dialéctica orientada a conseguir democratización y reestructuración de las relaciones de poder, el respeto y el fortalecimiento de la diversidad sociocultural y lingüística para un desarrollo autónomo. Con la participación de la sociedad en su conjunto, se recupera la tradición oral, las formas propias de aprender-enseñar y la cosmovisión de las diversas nacionalidades, buscando visibilizar las diferencias históricamente construidas. El fin es propiciar la igualdad de oportunidades en un contexto donde el ejercicio del poder sea equitativo, equilibrado, que genere conocimiento/ciencia. De este modo se enfrenta el tema de la modernidad/postmodernidad partiendo de lo propio e incorporando aspectos positivos de otras culturas. (Taller colectivo 2da. Promoción, PROEIB Andes, 2001)

Esta segunda definición nos presenta además la necesidad de contar con la participación de la sociedad en las acciones del Estado que tienen repercusión sobre la misma sociedad, la recuperación de los saberes transmitidos de generación en generación a través de la oralidad como una forma de reconocimiento de su validez, la redistribución del poder de forma equitativa, así como, el intercambio de los conocimientos y saberes entre culturas que son condiciones indispensable en el proceso de autodeterminación y autonomía de nuestros pueblos indígenas.

Es innegable el papel tan importante que la sociedad latinoamericana le ha encomendado a la labor educativa. Porque los padres de familia del campo, de la ciudad, indígenas y no indígenas así como los gobernantes ven en la educación una herramienta para alcanzar mejores condiciones de vida.

No cabe duda que en Latinoamérica hemos colocado en la educación una esperanza para un futuro mejor, tanto a nivel individual, expresado en términos de la innegable valoración positiva que le otorgamos a la educación, como a nivel nacional. Sin embargo, los resultados son todavía muy pobres y poco satisfactorios y mas aun, tienden a perpetuar diferencias y desigualdades. (Mayer 1987:28)

Es así que la educación adquiere un protagonismo importante en el desarrollo de la sociedad como grupo y del ser humano como individuo. Pero a la fecha, no ha logrado resultados satisfactorios porque la educación básica de niños, jóvenes y adultos, ha

sufrido retrasos en cuanto a los procesos de gestión institucional que garanticen su implementación que se traduce en la evidente falta de pertinencia entre los cambios sociales acelerados y la oferta educativa del Estado. Por lo que la educación intercultural no queda subordinada exclusivamente a la consecución de objetivos netamente lingüísticos y escolarizados.

Es ingenuo pensar que la educación bilingüe intercultural persigue objetivos puramente lingüísticos que se restringen sólo al ámbito escolar. En realidad, la EBI alberga una filosofía de lo que es la educación que no sólo involucra aspectos lingüísticos sino también socioculturales, políticos y económicos. En diversos países del mundo la opción por implementar una educación de este tipo supone (a veces de manera implícita y muy oculta) fines no lingüísticos por parte del Estado, como pueden ser –según el caso- la integración nacional, el control político, el desarrollo económico, la creación de nuevas élites, la pacificación de grupos comunitarios, etc. (Zavala 2003:14)

Además, es importante reconocer que la implementación de la educación intercultural, exige la existencia de condiciones mínimas necesarias, como pueden ser: contar con un marco legal para normar la igualdad de derechos, justicia social y respeto por las diferencias sociales, políticas, económicas, culturales, lingüísticas, ideológicas, epistemológicas y de credo religioso, entre otras.

### **3.6.2 La EIB en México**

De acuerdo con Amadio (1987), en México la educación ha pasado, al menos, por tres etapas históricas. La primera, posterior a la colonia, de carácter asimilacionista, en castellano y pedagogía europea con contenidos, métodos y materiales uniformizantes. La segunda, de 1930 a 1940, vio en el mestizaje la clave para lograr la integración. La tercera, a partir de 1970 hasta nuestros días, es pluralista y ve a la educación como un acto de comunicación, un terreno de encuentro y un instrumento de mediación entre las culturas, denominándose: Educación Bicultural Bilingüe (EBB), Educación Bilingüe Intercultural (EBI) y Educación Intercultural Bilingüe (EIB).

Las experiencias de educación bilingüe...se remontan a los años veinte con la experiencia de los Altos de Chiapas, seguida...de experiencias impulsadas por el indigenismo, sobre todo en el período de Cárdenas (1934-1940)...fue el Primer Congreso Indigenista Interamericano de 1940, que dio lugar a la creación del Instituto Nacional Indigenista, INI... incidió en las políticas indigenistas latinoamericanas y, en materia de relaciones interculturales o más precisamente interétnicas, se destacó que estas ocurrían en el marco...de dominación interna, promoviéndose la estrategia de la escuela como un punto de articulación y vertebración entre las comunidad y la urbe, entre las relaciones productivas comunitarias y el mercado nacional, etc. En 1963 la Secretaria de Educación Pública, SEP, adoptó la educación bilingüe y los métodos preparados por el INI. En 1964 se creó el Servicio Nacional de Promotores Culturales y Maestros Bilingües, cuya estrategia general fue la de facilitar la castellanización. En 1978 se creó la Dirección General de Educación Indígena, DGEI. En 1989 se inició la

llamada modernización educativa, que dio lugar a un proceso de reforma centrado en el currículo. De este impulso surgieron, en 1993, los proyectos nacionales de reforma curricular, con orientación en la pedagogía activa de enfoque constructivista. (Moya 1998:113-114)

En México, la educación indígena y para indígenas se ha caracterizado por ser bilingüe, bicultural y de transición. Porque se utilizaba la lengua indígena como lengua puente para la adquisición de la lengua oficial (español), y en algunas épocas se llegó a considerar la opción de trabajar ambas lenguas. Es en el año 1993 cuando adquiere el carácter de Educación Intercultural Bilingüe. La EIB está dirigida a todos los niveles educativos, sin embargo no se está trabajando en todos los niveles educativos; se implementa principalmente en el nivel educativo básico, en algunas escuelas del nivel educativo medio y superior así como en el programa dirigido a la educación de jóvenes y adultos que se encuentran en rezago educativo.

### **3.6.3 La implementación de la EIB en la Educación de Jóvenes y Adultos**

En América Latina, hubo un compromiso por desarrollar la educación de los distintos países que conforman la región. “Hace ya siete años que 164 gobiernos y organizaciones asociadas del mundo entero contrajeron en común el compromiso de aumentar en proporciones espectaculares, hasta 2015, las posibilidades de educación ofrecidas a los niño, jóvenes y adultos” (UNESCO 2007:3). Los resultados alcanzados hasta la fecha demuestran que a excepción de China, en los demás países los esfuerzos realizados son insuficientes, aún falta mucho por hacer al respecto para alcanzar en el 2015 los objetivos propuestos.

Los programas de alfabetización a gran escala poseen diversas características dependiendo del contexto de aplicación, así por ejemplo podemos contar con programas corrientes en países pobres; otros enfocados al desarrollo de capacidades para el sector no estructurado de la economía; programas centrados en el desarrollo rural en cooperación con los ministerios de educación así como, programas de equivalencia o “segunda oportunidad” están vinculados a veces a los programas de alfabetización. Estos programas suelen constituir un medio común para ofrecer oportunidades de aprendizaje a los jóvenes en algunos países como Brasil, Camboya, Egipto, Filipinas, la India, Indonesia, México, Tailandia y Vietnam. (UNESCO 2007:17)

De acuerdo con las declaraciones del Foro Mundial sobre Educación de la UNESCO (2000:8), “la educación es un derecho fundamental, y como tal es un elemento clave para el desarrollo sostenible y de la paz y estabilidad en cada país y entre las naciones, y, por consiguiente, un medio indispensable para participar en los sistemas sociales y económico del siglo XXI. Ya no se debería postergar más el logro de los objetivos de la Educación para Todos”.

En este marco internacional se contempla la alfabetización como un elemento fundamental de la Educación Para Todos (EPT) y se constituye como uno de los ejes fundamentales de los esfuerzos encaminados a mitigar la pobreza, con la implementación del triple enfoque; impartir una enseñanza primaria de calidad a todos los niños, intensificar los programas de alfabetización de jóvenes y adultos y crear entornos propicios a una práctica positiva de la alfabetización (UNESCO, 2006).

El fortalecimiento de los esfuerzos para la alfabetización e integración de jóvenes y adultos mexicanos a los programas de enseñanza abierta, con el objetivo de abatir el rezago educativo y por ende la pobreza está contemplado dentro del eje 3 del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2007-2012, el cual tiene la finalidad de elevar la calidad educativa para fomentar el desarrollo de la persona y promover el crecimiento económico del país (PND, 2007-2012).

El instituto cuenta con el programa del MEVyT dirigido a la población castellano hablante y el MEVyT-IB dirigido a la población indígena. El MEVyT-IB cuenta con dos rutas para la implementación de la alfabetización de la población maya hablante: la ruta MIBES dirigida a la población escasamente bilingüe o monolingüe en maya y la ruta MIBI dirigida a la población bilingüe coordinado. El contar con el programa del MEVyT-IB es uno de los logros en materia de políticas educativas, ya que la implementación de este programa tiene repercusión directa en la población maya-hablante del Estado de Yucatán.

#### **3.6.4 La enseñanza de la L1 y de la L2**

La “aplicación de los programas de EIB con la puesta en marcha de la enseñanza de y en dos lenguas, ha aportado con evidencias que el aprendizaje de una lengua facilita el aprendizaje de la otra y que a mayor desarrollo de la lengua materna, mejor aprendizaje y uso de una segunda lengua” (López 2002:53). Argumento que nos sirve de base para fundamentar que la enseñanza de la población indígena tiene que darse primero en su lengua materna y posteriormente en la segunda lengua, en este caso el español, como lo está realizando el IEAEY.

Sin embargo, “es claro que el reconocimiento constitucional a los pueblos y comunidades indígenas como sustento de una nación pluricultural todavía no se ha traducido en una acción pública con profundo sentido cultural”. (PND 2007-2012:79) “Dado que el aprendizaje de la nueva lengua reposa en las competencias idiomáticas desarrolladas por los educandos a través de su lengua materna, así como debido al estatus y valoración social diferentes que ostentan los dos idiomas, no es adecuado organizar la enseñanza de una segunda lengua como si fuera una primera lengua, salvo el caso, claro está de contextos en los que los niños ya llegan a la escuela en

condiciones de bilingües, en cuanto adquirieron dos y no una sola lengua". (López 2002:56)

El IEAEY realiza la labor educativa de la población maya hablante, comenzando con el proceso de alfabetización en la lengua maya, posteriormente introduce el español oral como segunda lengua, continua con la enseñanza de la escritura en español y el educando tiene la oportunidad de continuar estudiando su primaria y secundaria con módulos correspondientes a cada grado, los cuales están escritos en español y hacer uso de los módulos complementarios que han sido traducidos al español.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

En este capítulo presentamos, en primer lugar, la contextualización del estudio, que describe la referencia histórica, la descripción sociopolítica, cultural y lingüística del municipio de Oxkutzcab Yucatán. Además, describimos y analizamos los hallazgos que giran en torno a cuatro grandes ámbitos de análisis: planificación, organización, control y dirección del programa del MEVyT-IB, los cuales nos permitieron comprender el sistema de gestión institucional.

El análisis descriptivo que presentamos en este capítulo sobre alguno de los principales recursos que componen a la institución educativa, lo hacemos a la luz del enfoque sistémico. De acuerdo con Alvarado (1998), consideramos que las acciones educativas pueden crearse como un proceso a razón del cual los elementos humanos, técnicos y materiales que constituyen a la institución educativa se organizan y se integran para la consecución de los objetivos de la misma.

Consideramos que una institución educativa, al ser un sistema social es un sistema complejo que se compone de otros sistemas: naturales, físicos artificiales, de procedimientos, sociales y conceptuales que interactúan y se interrelacionan durante el proceso educativo en un contexto específico.

#### **4.1. Descripción del contexto de la investigación**

##### **4.1.1 Contexto sociocultural**

Los pueblos mayas estamos ubicados geográficamente en los países de Guatemala, Belice, Honduras, El Salvador y México. Dentro de la República mexicana los mayas estamos distribuidos en los Estados de Chiapas, Tabasco, Quintana Roo, Campeche y Yucatán, estos tres últimos estados conforman la región geográfica conocida como la Península de Yucatán.

En México los mayas somos uno de los 62 grupos lingüísticos que estamos reconocidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Los hablantes de la lengua maya, ocupamos el segundo lugar de importancia a nivel nacional, quedando en primer lugar los hablantes de la lengua Náhuatl. En el Estado de Yucatán habitan pueblos mayas “yucatecos” denominados así para diferenciarlos de los mayas que habitan en otros

países (mayas quichés de Guatemala) y en otras regiones del país mexicano (mayas lacandones de Chiapas).

El municipio de Oxkutzcab Yucatán, se localiza entre los meridianos 89° 22' y 89° 46' de longitud oeste y los paralelos 20° 21' y 19° 58' de latitud norte. Su altura promedio sobre el nivel del mar es de 33 metros. Limita al norte con los municipios de Ticul y Santa Elena; al sur con Tekax; al este con Akil y al oeste con el estado de Campeche. La cabecera municipal dista geográficamente 80 kilómetros de la ciudad de Mérida en dirección sureste. Su superficie de 512.2 kilómetros cuadrados representa el 2 por ciento del territorio estatal y el 0.002 por ciento del territorio nacional.<sup>6</sup>



Fotografía panorámica de la cabecera municipal de Oxkutzcab del mismo nombre. Mayo de 2008. Fotografía tomada por: María Elena Ruiz Ruiz.

Este municipio es una región maya en donde se recrea el pasado histórico indígena y la influencia española. Fue fundado, antes de la llegada de los españoles, por “el grupo maya Xiú de Maní”<sup>7</sup>, tiempo posterior a la conquista española fue “evangelizada por los

<sup>6</sup> Municipios de Yucatán. 1ª. Edición, 1988. Pag.290.

<sup>7</sup> Municipios de Yucatán. 1ª. Edición, 1988. Pag. 290

frailes franciscanos Luis de Villalpando y Melchor Benavente, en 1847 el mismo territorio fue “escenario de combate durante la Guerra de Castas.”<sup>8</sup>



La ciudad de Oxkutzcab. Mayo de 2008. Fotos tomadas por: María Elena Ruiz Ruiz

El municipio de Oxkutzcab, actualmente, está conformado por 33,843 habitantes<sup>9</sup>, es una población con alto índice de migración; en un principio era solamente de hombres y, en los últimos años está comenzando a incrementarse la migración de mujeres hacia los centros urbanos más cercanos como: Mérida, Cancún Quintana Roo, pero sobre todo, la migración se da hacia los Estados Unidos de Norte América. “De los migrantes a la unión americana el 20% son mujeres y el 80% son hombres. Está incrementándose la migración femenina en los últimos tiempos. En California tenemos 7601 y 2200 en Pórtland, en total son 9800 migrantes de Oxkutzcab que están en Estados Unidos” (ENTDINDEMAYA, 28/05/08).

La migración se encuentra motivada por razones laborales (constructores, agricultores, obreros de maquiladoras y labores domésticas), y educativas (aquellos estudiantes que desean estudiar una formación universitaria migran a la ciudad de Mérida).

---

<sup>8</sup> Municipios de Yucatán. 1ª . Edición, 1988. Pag. 290

<sup>9</sup> Según el censo realizado por el INDEMAYA municipal en el 2007.



Oxkutzcab: casa maya tradicional y una señora vendedora de frutas. Mayo de 2008. Fotos tomadas por: María Elena Ruiz Ruiz.

Las principales actividades económicas que dan sustento a la economía de Oxkutzcab son: la agricultura, el comercio, el transporte público foráneo, la ganadería (aves, abejas, ganado porcino y ganado bovino de poste (que habita en el patio de la casa atado a un poste por su cuello), y las artesanías, principalmente la venta de hipiles<sup>10</sup> de la región, que pueden ser bordados a mano, en máquina o pintados. Para la agricultura, cuenta con 96 unidades de riego (en donde los campesinos siembran y cosechan limón, naranja dulce, mandarina y toronjas), productos de temporada como el mamey, aguacate, ciruela, zapote, nance, papaya, pitaya, jícama, sandía, yuca, pepino, chile habanero, y hortalizas como el cilantro, lechuga y el rábano.

---

<sup>10</sup> El hipil es un vestido blanco que se elabora en tela de algodón, es rectangular, la mujer casada lo usa suelto y la soltera lo puede utilizar un poco más ajustado al cuerpo, sus costuras son laterales dejando dos aberturas verticales y laterales para los brazos, y otra abertura horizontal y cuadrada para la cabeza. La parte superior e inferior del hipil se decoran con bordados o pintados de flores, mariposas, pájaros o rosas los cuales pueden ser hechos a mano o a máquina de forma artesanal. Debajo del hipil se utiliza un fustán cuya parte inferior se decora con el mismo bordado del hipil o también se le decora con un encaje ancho o con un tejido.



Vendedoras de mandarinas, naranjas y jícamas en el mercado de Oxkutzcab. Noviembre de 2008. Foto tomada por: María Elena Ruiz Ruiz.

El municipio de Oxkutzcab cuenta con los servicios básicos de agua potable, electrificación pública y domiciliar, dos mercados, correo postal, líneas de teléfonos públicos y privados, señal para la telefonía celular e internet, señales de televisión y radio, centros de atención médica así como parques y jardines de recreación. Oxkutzcab se encuentra comunicada por carretera con la ciudad de Mérida, los municipios aledaños de Ticul, Santa Elena; al sur con Tekax; al este con Akil y al oeste con el Estado de Campeche.



Artesanías de O'zbek. Hipil con flores rojas bordado a máquina e hipil de flores amarillas, rosas y rojas bordado a mano en punto de cruz con matices claros y oscuros. Mayo de 2008. Fotos tomadas por: María Elena Ruiz Ruiz.

Así mismo, en O'zbek cuentan con un ballet folklórico del ayuntamiento, cuatro partidos políticos: Partido Revolucionario Institucional (PRI), Partido de Acción Nacional (PAN), Partido Revolucionario Democrático (PRD) y Partido del Trabajo (PT), y diversos grupos religiosos entre los que se encuentran: Pentecostés, Presbiterianos, Santos de los últimos días, Testigos de Jehová, Mormones y, en su gran mayoría, Católicos.

Para impartir los servicios de educación básica, el municipio cuenta con: 11 jardines de niños, 11 primarias y 3 secundarias; para impartir los servicios de educación media superior cuenta con 2 bachilleratos particulares y uno estatal; para impartir los servicios de educación superior cuenta con 1 Tecnológico. Además de contar con una escuela para atender a los niños de educación especial y, el IEAEY para la atención educativa de los jóvenes y adultos que se encuentran en rezago educativo.

#### **4.1.2 Contexto sociolingüístico**

O'zbek es un municipio que se asentó sobre una comunidad maya, la cual ha quedado ubicada en la periferia del centro urbano. Este municipio se caracteriza por contar con el 99.93% maya-hablantes mayores de cinco años sin embargo, tenemos que decir que se trata de una población altamente bilingüe en maya-castellano (XII Censo General de Población y Vivienda, INEGI 2000), siendo el castellano la lengua de mayor predominancia en el centro urbano, y el maya es la lengua de mayor predominancia entre

las personas que habitan en el interior del municipio, así como en las comisarías, lugar donde podemos ubicar el mayor número de población maya-hablante.

De acuerdo con lo que he observado, en el centro urbano, los niños y jóvenes son monolingües en castellano, por influencia de la escuela que es de tipo castellanizante, aunque éstos entienden la lengua maya, ya no la hablan. Los niños que viven en las comisarías municipales de Oxkutzcab son bilingües en maya-castellano, también por influencia de la escuela, sin embargo dentro de sus comunidades la comunicación con sus abuelos, padres y hermanos es en la lengua maya, quedando relegado el uso del castellano, a los ámbitos escolares, cuando van de compras a la cabecera municipal o para entablar diálogos con las personas que llegan de fuera.

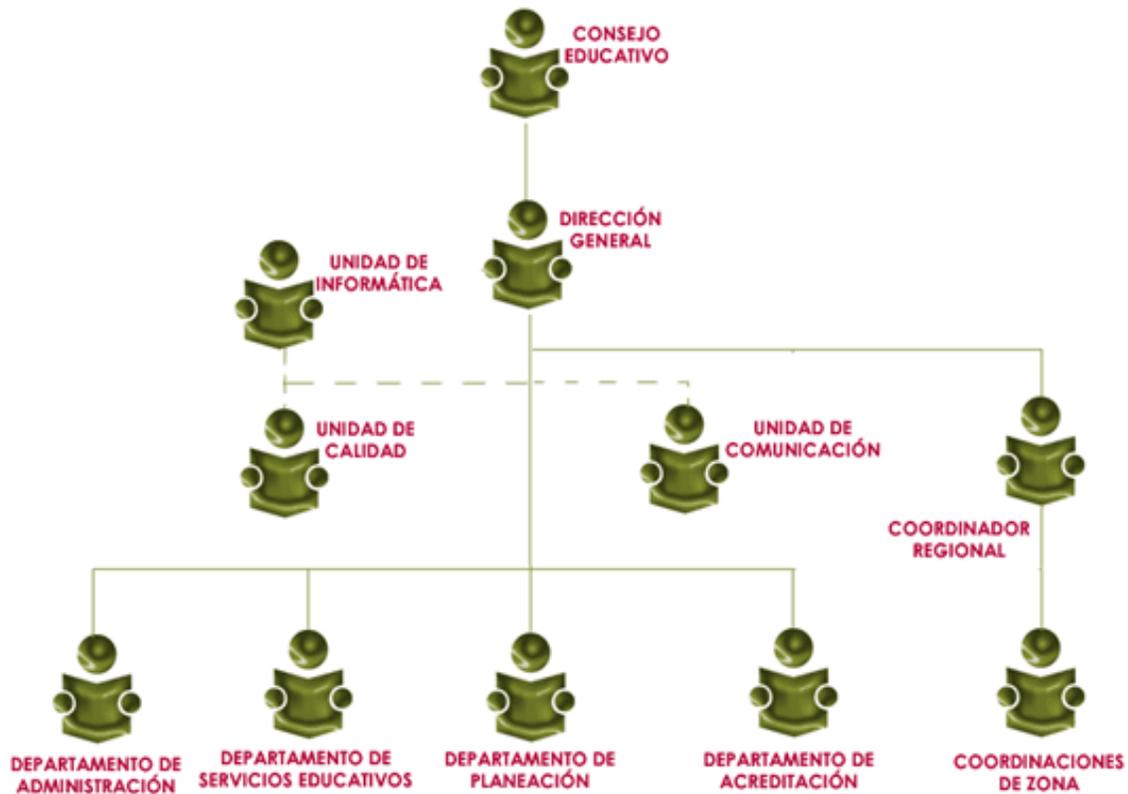
Los adultos que viven en el centro urbano de Oxkutzcab, en su gran mayoría son bilingües: maya-castellano. Ellos hacen uso del castellano para interactuar con la población castellano hablante de jóvenes, niños y foráneos. Sin embargo, siguen haciendo uso del maya en la mayor parte de sus actividades, entre amigos, grupos de coetáneos y con sus familiares. Son los adultos, principalmente los abuelos, quienes se encargan de mantener viva la lengua en los centros urbanos, son ellos quienes enseñan la lengua maya a sus nietos.

Los adultos que viven al interior de las comisarías municipales son monolingües en maya, aproximadamente en un 90%, siendo las mujeres quienes más se ubican dentro de esta condición; los hombres, por cuestiones de migración laboral, son quienes se convierten en bilingües maya-castellano. En estos últimos años, debido a los cargos de locales que ocupan las madres de familia dentro del programa de desarrollo humano 'oportunidades' de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), las señoras se ven en la necesidad de hablar el castellano para participar en las reuniones que se realizan en los centros de salud ubicados en la cabecera municipal de Oxkutzcab.

#### **4.1.3 Contexto socioeducativo**

##### **Organigrama del IEAEY**

Como se puede observar en el organigrama, a continuación, el IEAEY está constituido por un Consejo Educativo, una Dirección General, las unidades de informática, de calidad y de comunicación, una Coordinación Regional, las Coordinaciones de Zona, los departamentos de Administración, de Servicios Educativos, de Planeación y de Acreditación.



Organigrama del IEAEY, tomado de: <http://www.ieaey.org/organigrama.htm> consultado el 8 de febrero de 2008.

El organigrama del IEAEY, de tipo piramidal, nos da una idea de la verticalidad que existe en la organización de la institución desde el planteamiento mismo de las unidades que lo conforman, así como la ubicación de los rangos de autoridad. En la punta de la pirámide se ubica el cargo que posee mayor grado de autoridad, el cual corresponde a los directivos encargados de las tomas de decisiones y, en la base de la pirámide se encuentran los cargos con menor grado de autoridad, que son las unidades de ejecución, encargados de hacer cumplir los objetivos de la institución.

El organigrama del instituto, nos permite evidenciar que se trata de un modelo mecánico de la organización. Correspondiendo a un modelo bastante tradicional y burocrático. Esta estructura se encuentra caracterizada por la gran formalización de las relaciones, centralización de las funciones, jerarquía de autoridad y cadena de mando, división del trabajo y especialización, división en departamentos, gran formalización en las comunicaciones así como un formato piramidal (Chiavenato, 2004).

Además, notamos que el organigrama es bastante sintético porque no muestra la totalidad de unidades que conforman el nivel jerárquico. En este organigrama, observamos que las relaciones de apoyo se encuentran ubicadas hacia la izquierda, las cuales se encuentran señaladas con líneas punteadas, mientras que hacia la derecha se encuentran las relaciones de asesoría, las cuales están señaladas con una línea continua.

### **Coordinación Indígena**

El Departamento de Servicios Educativos cuenta con una Coordinación Indígena encargada de operar el programa MEVyT-IB. Esta Coordinación se localiza en las oficinas centrales del IEAEY, en la ciudad de Mérida. La cual se encarga de atender a las Coordinaciones de Zona que cuentan con la atención a población maya-hablante en el Estado. “La Coordinación Indígena está conformada por un responsable estatal y 5 colaboradores: dos de base y tres de contrato” (ENTCI, 18/11/08). Este pequeño equipo de trabajadores es el encargado directo de ejecutar y supervisar el cumplimiento de las acciones planificadas desde oficinas centrales en lo relativo al MEVyT-IB.

Es de esta manera como se coordina el trabajo de educación para adultos en el área indígena, conformado por un equipo, que pese a ser pequeño tiene a su cargo la gran responsabilidad no solamente de operar el programa, sino también se encarga de la formación de todo el personal operativo, así como del diseño de los materiales para la implementación del MEVyT-IB. Además de sortear situaciones críticas como el recorte de personal y los constantes recortes presupuestales. “Me quieren dejar solamente con dos colaboradores, yo les digo que no porque el trabajo es mucho, pero argumentan que no hay presupuesto” (ENTCI, 18/11/08).

### **Coordinaciones de Zona**

De la Coordinación Regional dependen las 12 Coordinaciones de zona que se encargan de expandir el servicio educativo en todo el Estado de Yucatán. La distribución geográfica de las Coordinaciones de zona las podemos ubicar en el siguiente mapa y éstas son: “01 de Umán, 02 Mérida Oriente, 03 de Motul, 04 de Tizimín, 05 de Acanceh, 06 de Izamal, 07 de Ticul, 08 de Tekax, 09 de Valladolid Sur, 10 Valladolid Poniente, 11 Mérida Poniente y 12 Mérida Sur” (IEAEY 2006:9).

## COORDINACIONES DE ZONA



Mapa de las Coordinaciones de Zona del IEAEY, tomado de: <http://www.ieaey.org/organigrama.htm> consultado el 8 de febrero de 2008.

La Coordinación de Zona no.8 tiene su sede en el municipio de Tekax, como se puede observar en el mapa, se encuentra ubicada en lo que comprende el Cono Sur de Yucatán. Ésta se encarga de brindar el servicio educativo a los municipios y localidades en donde cuenta con Plazas Comunitarias, Puntos de encuentro o círculos de estudios a través de los Técnicos docentes.

El auxiliar administrativo es el que se encarga de pagar al personal vía nómina que le llega de Mérida. Él se encarga de hacer llegar la nómina a Mérida con las firmas de los empleados. El auxiliar de informática se encarga de teclear las respuestas de los exámenes de los alumnos y de calificar. El auxiliar de acreditación se encarga de los aplicadores de exámenes, cuando hay aplicaciones a él le entregan los exámenes, los cuenta, verifica que estén bien, le entrega los exámenes presentados a los de informática quienes se encargan de capturar y calificar los exámenes; ya calificados los exámenes, los de informática le devuelven los exámenes al de acreditación y éste los hace llegar a Mérida. La secretaria se encarga de teclear todos los reportes, oficios e invitaciones. (ENTC, 23/06/08)

La Coordinación de Zona No.8 de Tekax está conformada por el Coordinador de Zona, diez Técnicos docentes, un auxiliar administrativo, un encargado de acreditación, un encargado de informática, de este último depende el auxiliar de informática y una secretaria.

Es así que para la implementación del programa MEVyT-IB, en el Estado de Yucatán, se cuenta con la organización e interrelación del Departamento de servicios educativos (a través de la Coordinación indígena), y de la Coordinación regional (a través de sus 12 Coordinaciones de zona). El trabajo de colaboración de la Coordinación indígena y de las Coordinaciones de zona se articula para el cumplimiento del objetivo de la institución educativa.

### **Plaza Comunitaria: Sarita Carrillo Vega**

En la cabecera municipal de Oxkutzcab existen unidades del IEAEY asignadas a la Coordinación de Zona No.8 de Tekax. Estas unidades educativas son: la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega y, dos puntos de encuentro: Xcatencatl y Miguel Hidalgo, que al no contar con una unidad de presentación de exámenes acuden para tales fines a la Plaza Sarita Carrillo Vega.

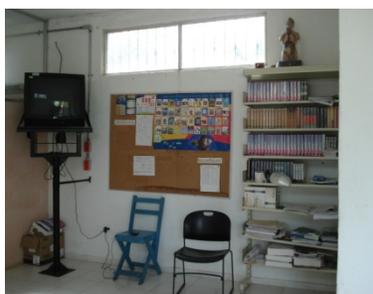


Parque ecológico “Siglo XXI” de Oxkutzcab. Mayo de 2008. Fotos tomadas por: María Elena Ruiz

La Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega se encuentra ubicada en el parque ecológico “SIGLO XXI” de la cabecera municipal de Oxkutzcab, la cual para su operación está conformada por un Técnico docente, un Promotor, un personal de Apoyo técnico y un número variable de ocho Asesores. Todos son bilingües en maya-castellano, sin embargo solamente uno de ellos sabe escribir en maya. Así mismo cuenta con una población de

200 educandos matriculados a los niveles de alfabetización, primaria y secundaria, de los cuales 30 están inscritos en el programa MEVyT-IB.

Esta infraestructura cuenta en su gran mayoría de espacios construidos de una construcción en buen estado. La infraestructura está construida con bloques de cemento para las paredes, bovedillas y vigas de cemento para el techo, persianas de cristal con base de aluminio y protectores de hierro, así como puertas de zinc. Los espacios con los que cuenta son tres salas y tres baños, uno interno y dos externos.



La Plaza Comunitaria "Sarita Carrillo Vega" con sus tres salones. Noviembre de 2007. Fotos tomadas por: María Elena Ruiz Ruiz.

El techo del baño interno tiene una grieta, por donde se filtra el agua en la época de lluvias. El techo del baño interno requiere ser reparado para que se utilice como baño y deje de funcionar como depósito de material educativo, así como de almacenamiento de material de limpieza.

Estábamos pensando en habilitar ese baño para no depender tanto de los de afuera, que son los baños que usan los educandos, luego pierden la llave y nos quedamos sin baño por más de una semana hasta que devuelven la llave que se han llevado accidentalmente. De los exámenes que se presentan queda algo de dinero para la plaza pero no se en qué se esté utilizando que no alcanzan los fondos para reparar ese baño. (CPTD, 21/05/08)

Para la reparación del baño interno, se cuenta con los fondos que le quedan a la Plaza Comunitaria por concepto de presentación de exámenes; sin embargo, el baño no ha sido reparado ni existe un plan que lo contemple. Además de la grieta que presenta el techo del baño, otro de los problemas relacionados con la infraestructura y su mantenimiento es la falta de limpieza de la Plaza así como el retraso en el pago de la energía eléctrica de la misma.

En cuanto a la limpieza, al Promotor y al de Apoyo técnico les corresponde, ya les dije pero no hacen nada. De antes alcanzaban los fondos para que una señora viniera una vez a la semana a hacer la limpieza pero ahora ya no se puede. De vez en cuando los asesores y yo, hacemos la limpieza pero esto no es suficiente. (CPTD, 21/05/08) Hoy nos van a cortar la luz, se debe más de 3300 pesos (mexicanos). La vez pasada duramos 15 días sin energía eléctrica. Es responsabilidad del promotor darle seguimiento, es cuestión de gestión. Yo le envié ayer un mensaje a su celular para decirle lo que pasa. (CPTD, 27/05/08)

La falta de pago del consumo de energía eléctrica de la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega por parte de las autoridades municipales, es un factor más que afecta el desempeño de las funciones de la Plaza Comunitaria, ya que el servicio de la sala de cómputo se ve interrumpido y los educandos que utilizan los módulos virtuales del portal CONEVyT se atrasan en la resolución de los ejercicios de los módulos que están estudiando.

Hoy nos van a cortar la luz, lo que pasa es que la fecha límite de corte es antes de que finalice el mes, y los del ayuntamiento pagan la luz días después de que finaliza el mes y claro está que los de la comisión de electricidad no esperan, ellos vienen y nos cortan la luz, tengo que ir a hablar de nuevo a la presidencia municipal y a las oficinas de la comisión de electricidad. (CPP, 27/05/08)

Así mismo, la falta de organización para la limpieza de la Plaza es otro de los factores que contribuyen a la inconformidad del personal que ahí labora, ya que no es agradable trabajar en un ambiente sucio. “Para que el servicio de la Plaza fuera mejor yo sugiero que hicieran limpieza tres veces a la semana” (ENTA, 29/05/08). “El Promotor se pasa, porque una vez hizo que Isaías (asesor) lavara toda la plaza comunitaria” (CPA, 22/05/08).

## **Vertientes educativas de la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega**

En la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega se atiende a la población de jóvenes y adultos que se encuentran en rezago educativo. Para su atención cuentan con el servicio de educación inicial (alfabetización) y de educación básica (primaria y secundaria). Para lograr los fines educativos, en esta Plaza utilizan el Modelo Educativo para la Vida y el Trabajo (MEVyT) con predominancia de dos de sus tres vertientes.

1) La vertiente dirigida a la población joven y adulta hispanohablantes, 2) La vertiente dirigida a los niños de primaria hispanohablantes de 10-14 años de edad que no hayan concluido la primaria, 3) La vertiente del MEVyT Indígena Bilingüe con sus dos rutas: a) La ruta del MEVyT Indígena Integrado (MIBI) dirigido a la población indígena que presentan un grado de bilingüismo coordinado, y b) La ruta del MEVyT Indígena Bilingüe con Español como Segunda Lengua (MIBES), dirigido a las personas monolingües en su lengua indígena o a las que apenas hablan el español. (Reglas de Operación del INEA 2007:12)

En la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega, la principal vertiente es aquella dirigida a la población hispanohablante, seguida de la vertiente del MEVyT-IB bajo sus dos rutas: el MIBI (dirigido a las personas hablantes de lengua indígena que presentan un grado de bilingüismo coordinado para los cuales se considera el trabajo simultáneo en lengua indígena y en español: desde el inicio hasta la secundaria) y el MIBES (dirigido a las personas monolingües en lengua indígena, que llevan español como segunda lengua).

La vertiente del MEVyT-IB contempla la realización de una entrevista que fue diseñada para el diagnóstico y ubicación del educando a una de las dos rutas de ésta, de acuerdo al grado de dominio del bilingüismo maya-español o del monolingüismo en maya. Una vez ubicado el educando a una de las dos rutas, se hace la inscripción del educando en el SASA a la ruta que le corresponda.

La última vertiente, la que se refiere a la educación básica o primaria para niños de 10-14 años, es la única vertiente que no se trabaja en esta Plaza Comunitaria: por lo regular en esta comunidad los niños que se encuentran en este rango de edad están cursando sus estudios en escuelas y cursos regulares.

## **4.2. Una aproximación a la Gestión Institucional**

### **4.2.1 Planificación institucional**

La planificación del programa IEAEY se desarrolla en distintos niveles que van desde lo nacional hasta lo zonal. La planificación a nivel nacional determina las metas que cada Estado debe alcanzar en una gestión. Esta planificación se la realiza desde las oficinas centrales del programa instaladas en la capital del país. Considerando lo anterior, cada

Estado determina, a su vez, según sus características sociales, culturales y, sobre todo, socioeducativas, sus metas anuales a nivel de Estado. Las mismas que también son insumos para que cada zona establezca sus metas anuales según sus necesidades y expectativas.

A nivel nacional: El INEA es la institución rectora de lo normativo a nivel federal y es el INEA quien se encarga de hacer la planificación curricular del programa dirigido a los hispano-hablantes y del programa dirigido a la población hablante de las lenguas indígenas., la cual tiene dos rutas: el MIBES y el MIBI. A nivel estatal: el IEAEY tiene un departamento de planificación quien se encarga de elaborar el POA, el cual se nutre de las necesidades que cada departamento expresa a este departamento. Cada coordinación de zona presenta un POA, para elaborarlo participan los técnicos docentes y el coordinador de zona en ocasiones, algo que es muy raro, se le invita a colaborar a los promotores en la elaboración del POA, pero esto no siempre se hace. Se hace una planificación por departamento (POA Departamento de Servicios Educativos) y se elabora un POA estatal que se envía a México, al INEA. En el mes de enero se entrega el POA y el recurso para ejercerlo viene llegando hasta el mes de abril o de marzo. (ENTCI, 18/11/08)

A pesar de lo dicho por los actores respecto de la planificación, no pudimos obtener un documento físico que de muestras de planificación. Esto en vista de que los actores argumentaron no tener la autorización para compartir esta información, dejándonos ver que existe un cuidado especial para socializar estos documentos. En este sentido, uno de los actores nos comentó: “Es necesario que lo autorice la encargada del departamento educativo” (ENTECCI, 18/11/08) y ésta, a su vez, nos dijo que “tengo que consultarlo con el director del IEAEY, después lo vemos” (ENTEDE, 19/11/08).

Es así que, la planificación institucional orientada al logro de los objetivos de la educación de adultos, en el Estado de Yucatán, es una actividad anual que se desarrolla a nivel nacional, estatal y zonal. Sin embargo, esta planificación es claramente de carácter vertical (Alvarado, 1998) porque viene desde instancias centrales como el INEA y las instancias estatales y zonales, sólo son aplicadores de esta planificación.

Esta situación no permite la posibilidad de que los actores centrales u operadores directos, como los asesores y promotores formen parte activa de dicha planificación, lo cual se traduce en una desvinculación de la diversidad de los contextos socioeducativos y sociolingüísticos a donde están orientados los programas y, los actores directos, tanto asesores como estudiantes no hacen suyo los objetivos y características del programa en general.

## a) Producción de materiales

La ejecución de la planificación del MEVyT-IB contempla actividades de producción de materiales, capacitación de personal y el seguimiento en campo. La producción de los materiales didácticos es una actividad que desarrolla la Coordinación Indígena del IEAEY, en ocasiones de forma coordinada con el INEA, y otras veces, cuando no llegan a entenderse lo hacen de manera independiente, sin embargo el material que se implementa en el Estado es aquél producido por el INEA.

La producción de textos es una de las actividades que continúan centralizadas. (ENTC, 23/06/08) Existen dos módulos de español como segunda lengua: el primer módulo fue el que se elaboró a nivel de la península con el proyecto de puentes al futuro que contempla los regionalismos que presenta el español; el segundo módulo fue elaborado por el INEA sin tomar en cuenta los regionalismos de la península. Este último es el módulo que se está utilizando a nivel nacional. El argumento del INEA es que por cuestiones de costos no puede estar editando el módulo de la península. (ENTCI, 18/11/08)

La producción de materiales didácticos para la atención de la población maya-hablante del Estado de Yucatán es una actividad sexenal dependiente de las gestiones que realice el director del IEAEY, el cual emerge de las filas políticas del partido que llegue a la gubernatura del Estado para ocupar esta dirección, y centralista, ya que sigue siendo el INEA, a través del Sistema de Suministro de Materiales Educativos (SUME), el organismo que tiene a su cargo la edición de los mismos.



Material didáctico utilizado en la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo. Julio de 2008.  
Foto tomada por: María Elena Ruiz Ruiz.

Así tenemos que, en la consecución de este objetivo, se duplican esfuerzos ya que el IEAEY produce el diseño de sus propios materiales didácticos, acorde a la pertinencia socioeducativa de la región, sin que el INEA se los edite. Esta situación se traduce en la desmotivación de los actores estatales que participan en la producción de los materiales

didácticos locales, así como a la disociación de los materiales didácticos con respecto al contexto al cual van dirigido, porque el material que se edita y se distribuye no considera los contenidos específicos sobre los cuales requiere aprender la población maya-hablante del Estado de Yucatán ni contempla sus regionalismos, es un material que va dirigido a los tres Estados que conforman la Península de Yucatán (Campeche, Quintana Roo y Yucatán).

## **b) Formación y capacitación del personal**

Para la capacitación de Técnicos docentes, Promotores y Asesores del programa MEVyT-IB, la Coordinación Indígena del IEAEY, implementa los talleres de capacitación en tres modalidades: talleres de inducción, talleres iniciales y talleres de actualización.

### **Talleres de inducción del MEVyT-IB**

Los talleres de inducción no son suficientes para alcanzar los objetivos planteados por el MEVyT-IB. Los talleres de inducción son de carácter informativo, en donde los asistentes participan escuchando las bondades del programa, las formas de operativización del mismo y las funciones que les toca desempeñar para su ejecución. Estos talleres son diseñados e implementados por la Coordinación Indígena, ubicado en las oficinas centrales del IEAEY.

Durante estos talleres damos a conocer en qué consiste el MEVYT-IB, el esquema curricular o rutas con las que cuenta (MIBI y MIBES), las funciones de los asesores, promotores y técnicos, además de mostrar la forma de realizar la entrevista inicial y la forma de calificarla. (ENTCI, 18/11/08)

Los talleres de inducción no le bastan al personal operativo para que ellos puedan desempeñar con éxito el proceso de alfabetización de la población maya-hablante, y con justa razón ellos demandan herramientas que les sean de utilidad en el desempeño de su actividad pedagógica. “En estos talleres tiene que haber una capacitación pedagógica con dinámicas y estrategias de enseñanza” (ENTTD, 10/10/07).

Cuando el objetivo del taller de inducción no queda claro para el personal operativo asistente al taller, se generan expectativas en el personal operativo, quienes al no encontrar en el taller la riqueza de herramientas que ellos esperaban para el desempeño de sus funciones, dejan de prestar atención a una de las actividades importantes como lo es la entrevista inicial del educando. Herramienta de vital importancia para la implementación del MEVyT-IB, ya que ésta permite la ubicación del educando a una de las dos rutas del MEVyT-IB: la ruta MIBI o la ruta MIBES. Esta es una actividad que

estuvo ausente en la práctica de los actores encargados de la implementación del MEVyT-IB en la comunidad de Oxkutzcab Yucatán.

### **Talleres iniciales del MEVyT-IB**

Los talleres iniciales son la segunda modalidad de capacitación que contempla la Coordinación Indígena del IEAEY, como parte del MEVyT-IB. Estos talleres tienen una duración de 50 horas, las cuales se dividen, para su operativización, en dos talleres de 25 horas cada uno. En las primeras 25 horas del taller inicial se busca que el asesor bilingüe, adquiera las herramientas técnico-pedagógicas que le permitan asesorar a los educandos sobre los contenidos del MIBES1, 2 y del MIBI 1. En las siguientes 25 horas del taller inicial se enfoca al desarrollo de las habilidades de lectura y escritura de la lengua maya.

Del 7 al 25 de mayo de 2007 recibimos el taller inicial dirigido a promotores y asesores bilingües de las zonas 05, 08, 09 y 10. La semana del taller de capacitación no fue suficiente para preparar a los asesores. En una buena capacitación se desarrolla un tema por semana, en donde además se implemente la técnica de enseñanza a utilizar con el adulto, lo que trae como resultado un aprendizaje. (ENTTD, 10/10/07)

Los contenidos abordados y la metodología utilizada en el desarrollo del taller inicial no son suficientes para cubrir las necesidades de formación del personal asistente a los talleres. Los asistentes al taller son asesores que se encuentran implementando el MEVyT-IB, en sus rutas MIBI y MIBES, a ellos les toca vivir las dificultades que conlleva estar desarrollando las asesorías sin contar con la formación necesaria, como podemos apreciar en la cita que coloco a continuación.

Tuvimos el taller de capacitación pero fue insuficiente, no aprendimos mucho del maya. No fue un taller donde nos enseñaran sobre la maya, fue la presentación de un manual, nos mostró la metodología pero sin dinámicas de enseñanza. Nos mostró el manual que sirve de guía al asesor pero de pronunciación vimos poco. (ENTP, 9/10/07)

Los talleres iniciales siguen dejando mucho que desear en el personal operativo que asiste a ellos, en su gran mayoría se trata de jóvenes maya-hablantes que aprendieron a leer y a escribir en español y que no saben leer ni escribir la lengua maya, por lo que en estos talleres, de acuerdo con lo expresado por los asistentes a los mismo, esperaban desarrollar las habilidades de lectura y escritura de la lengua maya con acompañamiento de estrategias pedagógicas.

Si bien el taller inicial es un primer intento por desarrollar, en las figuras solidarias, las habilidades de lecto-escritura de la lengua maya el personal operativo del MEVyT-IB expresa que no ha logrado desarrollar éstas habilidades. Es así que sus expectativas y necesidades de aprendizaje no se cumplieron con el taller inicial. Siendo necesario, para

la formación del personal operativo, la implementación de talleres permanentes que les permitan aprender: la lectura y la escritura de la lengua maya, así como estrategias de enseñanza. La falta de formación del asesor se ve reflejada en el servicio educativo que oferta al educando, el cual al no recibir la atención adecuada al módulo que está estudiando, se desanima y posteriormente se da de baja del programa, acción que repercute de manera negativa en las metas planteadas por el IEAEY, en general, y para el MEVyT-IB en particular.

### **Talleres de actualización**

En teoría, los talleres de actualización se programan al mes de haber concluido el segundo taller inicial de 25 horas, lo que seis meses después del segundo taller inicial, no ha ocurrido. El taller de actualización está enfocado al desarrollo de la habilidad de lectura y escritura del maya como L1, lo cual corresponde a los módulos MIBES 3, MIBES 4 y MIB 1 Y 2. Los contenidos de los talleres de actualización dependen de identificación de los problemas y dificultades que enfrentan los asesores (que puede ser de lectura, escritura o problemas con el uso del material). “Como resultado del seguimiento que nosotros hacemos en campo cada seis meses, de forma aleatoria, y del que realizamos a través de los informes mensuales de los Coordinadores de zona es que surgen los talleres de actualización” (ENTCI, 18/11/08).

Los Talleres de actualización son un eje articulador del MEVyT-IB, ya que aquí se recogen las expectativas y necesidades de los Técnicos docentes, de los Promotores y sobre todo de los Asesores, que al final de cuentas son éstos últimos los que están en contacto directo con los educandos, razón por la cual la atención a su formación y a la demanda de sus necesidades debiera ser considerada como una de las acciones prioritarias para que la implementación de las dos rutas del MEVyT-IB obtengan los resultados esperados.

El problema central es que nosotros contamos con poco tiempo para la capacitación de los asesores, con respecto a la lectura y escritura de la lengua maya. Los asesores no tienen la fluidez en la escritura ni en la lectura en maya lo que dificulta el aprendizaje del adulto. En 10 horas de capacitación no se aprende a leer y a escribir una lengua que nunca se ha escrito. Porque del taller de 50 horas, en realidad solamente 10 horas se utilizan para desarrollar las habilidades de lectura y escritura. (ENTCI, 18/11/08)

Desde la Coordinación Indígena se reconoce el alcance que tienen los talleres de inducción, iniciales y de seguimiento sobre la capacitación de Promotores y Asesores Bilingües. Capacitaciones, que si bien son un punto de partida importante en la formación

del personal operativo del MEVyT-IB, es evidente que para desarrollar las habilidades de lecto-escritura de la lengua maya se requiere el desarrollo de talleres intensivos, con mayor tiempo de práctica de la escritura y de la lectura en maya.

### **c) Seguimiento en campo**

El seguimiento en campo a cargo de la Coordinación Indígena del IEAEY se reduce a una actividad semestral efectuada de forma aleatoria en algunas Coordinaciones de zona, y no así, en todas. Éste consiste en la visita, del personal de la Coordinación Indígena del IEAEY, a las comunidades en donde se está implementando el MEVyT-IB. Por medio de esta visita se encargan de verificar el número de adultos que son atendidos en las Coordinaciones de zona, el lugar dónde están ubicados los educandos, además de detectar los problemas que enfrentan los asesores durante las asesorías a los educandos que están estudiando con los módulos del MEVyT-IB, en la ruta MIBI o en la ruta MIBES. “Casi siempre son problemas de lectura y de escritura del maya” (ENTCI, 18/11/08).

Es de esta manera que el seguimiento en campo del programa del MEVyT-IB dispuesta al logro de los objetivos de la alfabetización de adultos maya-hablantes del Estado de Yucatán, es una actividad semestral y aleatoria, que se desarrolla a nivel de las Coordinaciones de zona que están implementando el MEVyT-IB. Sin embargo, este seguimiento es visiblemente de carácter cuantitativo, porque se basa en la verificación del número de educandos inscritos en cada Coordinación de zona, rastreando la ubicación de los mismos en el contexto. Así mismo, reconocen que el problema de los asesores está relacionado con la falta de desarrollo de las habilidades de lectura y escritura del maya.

La Coordinación Indígena, que forma parte del Departamento Educativo del IEAEY, con base en el reconocimiento de estas dificultades se encuentra desarrollando un proyecto para la formación de los Asesores Indígenas bilingües. El proyecto consiste en la implementación de un diplomado para que éstos desarrollen la lectura y escritura de la lengua maya, el cual está operando en enero de 2009.

## **4.2.2 Factores que dificultan el cumplimiento de lo planificado**

### **a) La administración centralizada**

Uno de los principales problemas que dificultan al programa el desarrollo de su planificación es la centralización de la administración. La continuidad del programa está sujeta a la influencia de los partidos gobernantes y a las políticas educativas vigentes, así

como a las características cambiantes de las normas provenientes de la administración central, que rigen el funcionamiento del programa.

1988 nos encontrábamos trabajando el programa con el profesor Fidencio, Ricardo, y Rossana, la dificultad que enfrentamos en este año, fue que el programa dejó de ser prioritario para el nuevo gobernador: entonces vinieron cambios en el programa, el que más nos afectó fue la reubicación de los compañeros a otros programas. El MEVyT-IB (Modelo Educativo para la Vida y el Trabajo Indígena Bilingüe), no se está operativizando adecuadamente por cambio de sexenio. En cada sexenio cambian a todos los directores estatales. (ENTCI, 18/11/08)

Esto nos hace visualizar la complejidad burocrática y centralizada (Alvarado, 1998) en la que se moviliza el programa, así como sus efectos colaterales. “Con esta nueva administración están haciendo cambios, están quitando a los coordinadores de zona, ya movieron a uno” (ENTCZ, 19/05/08). La inseguridad laboral, obviamente causa temor entre los trabajadores que son de contrato temporal, ya que su seguridad laboral se ve violentada: teniendo que aceptar la reubicación de las áreas de trabajo, lo que repercute en el comportamiento y desempeño de los trabajadores de base, ya que éstos últimos tienen que asumir el recorte de personal, así como ajustar las actividades aprobadas al escaso personal con el que cuentan para desempeñar las actividades que habían sido planificadas, contando con un número de personal mayor.

Por problemas partidistas, desde México nos están limitando en lo financiero y en el envío de los módulos, se demora su entrega. Nos condicionan el envío de los módulos y de los recursos financieros al logro de metas: piden logros. Por eso en el Estado se han incrementado las jornadas para la presentación de exámenes. La campaña se intensificará de julio, agosto a septiembre de 2008. En septiembre se tienen que entregar los resultados, para estas fechas debe haber incrementado el número de certificación. (ENTCZ, 23/06/08)

La situación partidista que se da a nivel estatal y nacional dificulta la continuidad de las políticas educativas que son dependientes del gobierno estatal y nacional que se encuentre en el poder. Podemos evidenciar dos casos; el primero es el más común. Porque cada sexenio se vive el cambio de directores de las instituciones estatales, como es el caso del IEAEY en Yucatán, en donde el partido político que se encuentra en el poder (PRI) no es el mismo que el del sexenio pasado (PAN). El segundo caso que se presenta es a nivel nacional, en donde la directora del INEA sigue siendo la misma del sexenio pasado porque el presidente actual de la República mexicana es del mismo partido político que el del presidente del sexenio pasado (PAN), situación que permite la continuidad de las políticas educativas nacionales, pero que sin embargo interfiere con la consecución de las metas del IEAEY, a nivel estatal.

## **b) La reducida asignación de recursos económicos**

La asignación de los recursos económicos, es otro de los problemas centrales que dificultan el cumplimiento de lo planificado por el programa. El presupuesto asignado al desarrollo de las actividades planificadas para el cumplimiento de los objetivos del programa del MEVyT-IB, es cada vez más reducido. Se acepta la reforma educativa sobre la EIB, sin embargo, en la implementación vemos que no existen las adecuaciones pertinentes para su ejecución, es decir, que a la estructura existente se adhiere como añadidura el programa MEVyT-IB sin que existan las modificaciones estructurales que son necesarias para la implementación de los cambios (Alvarado, 1998).

Me quieren dejar solamente con dos colaboradores, yo les digo que no: porque el trabajo es mucho, pero argumentan que no hay presupuesto. El problema central que tenemos para desarrollar capacitaciones de actualización es el recurso financiero, nosotros contamos con un tope máximo del número de capacitaciones y de horas por año. Cada capacitación implica gastos para los refrescos, gastos de viático para el personal que desarrollará el taller, gastos de hospedaje de los asistentes al taller, cuando el taller es dirigido a los técnicos docentes los talleres se desarrollan en la ciudad de Mérida y a los técnicos se les tiene que hospedar en hoteles, pagar su alimentación y pasajes por el tiempo que dure el taller. (ENTCI, 18/11/08)

Así, el programa debe sortear aspectos relacionados con recorte del presupuesto designado, el cual resulta insuficiente, traduciéndose en un recorte de actividades y de personal. Ambos indispensables para el buen funcionamiento del programa. La reforma educativa es solamente un marco de referencia normativo, pero para que exista una verdadera transformación educativa se requiere de la modificación de las estructuras anquilosadas de manera que permitan mayor flexibilidad y la derrama de los recursos mínimos indispensables para efectuar las actividades planificadas para el logro de las metas y de los objetivos del programa.

Esta situación es compleja. Por un lado, el Director del IEAEY y el Director del INEA, esperan excelentes resultados; sin embargo, cada vez recortan más el presupuesto para el desarrollo de las actividades del programa. Para quienes se encargan del diseño e implementación de las actividades del MEVyT-IB el trabajo es abundante y con el recorte de personal, el desarrollo de las actividades planificadas se reduce, lo cual repercute en el incumplimiento de las meta.

## **c) La escasa formación de los recursos humanos**

La formación del personal operativo es otra de las acciones que impiden el logro de los objetivos del programa MEVyT-IB. Además de las dificultades antes mencionadas, se suma la formación deficiente del personal operativo. Tal es el caso, por ejemplo, de los

asesores, quienes tienen escasas posibilidades u oportunidades de formación permanente que les permita desarrollar habilidades de lectura y escritura en lengua maya. Sabiendo que éstos tienen entre sus funciones alfabetizar en dicha lengua y en donde es imprescindible el desarrollo de las habilidades de escritura y de lectura en la lengua maya.

El problema central es que nosotros contamos con poco tiempo para la capacitación de los asesores con respecto a la lectura y escritura del maya. Los asesores no tienen la fluidez en la escritura ni en la lectura en maya lo que dificulta el aprendizaje del adulto. En mi caso, yo hablo la lengua maya pero en la primaria no me enseñaron a leer o a escribir en maya, yo aprendí después de que concluí la licenciatura cuando comencé a trabajar en la Academia de la lengua maya, y aprender la escritura de la lengua maya me llevó dos años durante los cuales invertía 8 horas diarias. (ENTCI, 18/11/08)

El número escaso de capacitaciones y el tiempo asignado resultan ser escasos para la formación del personal. Uno de los errores más frecuentes de quienes diseñan estos programas es la creencia de que al contar con asesores que son hablantes de la lengua indígena, de facto, también la escriben, lo que los lleva a vivir una serie de contratiempos que culminan con la desmotivación e inclusive la desvalorización de los asesores y, la renuncia de los educandos a alfabetizarse en la L1.

Dejé de dar asesorías a los grupos de maya. Se me hizo muy difícil, yo no sé escribir maya y no pude enseñarle a las señoras a que ellas aprendan a escribir. Nosotros hablamos maya pero no la escribimos. Recientemente en algunas escuelas están enseñando maya a los niños de primaria: cuando yo estudié la primaria a nosotros no nos enseñaron a escribir maya, nuestra enseñanza fue en castellano. (ENTCA, 24/05/08) Tenemos círculos de estudio para la enseñanza del maya pero es muy difícil, nosotros recibimos una capacitación de una semana pero no es suficiente y no es fácil. Los que hablamos la maya no la sabemos escribir y además se pronuncia de otra forma. Para nosotros mismos es complicado". (ENTTD, 9/10/07)

Es evidente que el número de capacitaciones recibidas por los asesores no son suficientes para que ellos desarrollen las habilidades de lectura y escritura de la lengua maya, a pesar de que se trate de asesores comprometidos con la labor que realizan y que éstos sean hablantes de la lengua maya. Pues hablar la lengua maya no es garantía de que sea muy fácil adquirir en un número tan reducido de capacitaciones y del número de horas de cada taller de capacitación. Es necesario invertir prioritariamente en la formación de los recursos humanos (CEPAL-UNESCO, 2006).

### **4.2.3 Gestión de recursos humanos: educandos, figuras solidarias y figuras institucionales**

En el municipio de Oxkutzcab los actores principales de la educación de jóvenes y adultos son los propios educandos que se inscriben al IEAEY, las figuras institucionales<sup>11</sup> (Coordinador de zona, técnicos docentes, encargado de acreditación, auxiliar de informática, auxiliar administrativo, secretaria) del IEAEY y las figuras solidarias<sup>12</sup> (promotor, apoyo técnico, titular de punto de encuentro, asesores, coordinador de aplicadores y aplicadores de exámenes), la población en general (dentro de los que se encuentran los principales empleadores, prestadores de servicios, y los familiares de los educandos), así como las autoridades del municipio.

Con estas figuras institucionales y figuras solidarias es que se lleva a cabo la labor de educación de adultos en el MEVyT-IB, uno de los programas que trabaja en la Coordinación de zona no. 8 de Tekax. La labor de cada uno de ellos es indispensable para alcanzar las metas propuestas para esta Coordinación, y sobre todo para la unidad educativa denominada Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega porque cada uno de ellos contribuye con un granito de arena al proceso educativo que viene desarrollando el programa.

#### **a) Educandos**

Los educandos del IEAEY son personas jóvenes y adultos mayores de 15 años que se encuentran en rezago educativo. Es decir, persona que hasta el momento de ingresar al programa no sabían leer ni escribir o que se encontraban con estudios de educación básica inconclusa. En la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega están inscritos jóvenes de ambos sexos, hombres y mujeres, quienes por diversas razones no pudieron estudiar cuando eran niños, los cuales sumados en su totalidad constituyen una población de 200 educandos.

Cuando yo era niña no pude estudiar por falta de lentes pero sobre todo porque en la casa no había dinero. Mis hijas tampoco pudieron estudiar. (CPE, 27/05/08) Yo quedé huérfano desde pequeño, no había forma, no había dinero para estudiar. (CPE, 28 /05/08) Cuando era niña mis padres se separaron, me quedé a vivir con mi papá y desde niña me dediqué a trabajar para poder comer, por eso no pude estudiar. (CPE,

---

<sup>11</sup> Figura institucional. Se considera a las personas que están contempladas en la estructura del Instituto Estatal, Delegación o INEA nacional, que tienen una relación laboral.

<sup>12</sup> Figuras solidarias. Personas de la sociedad civil sin ninguna relación laboral con el INEA, realizan tareas educativas y operativas en beneficio de los jóvenes adultos en rezago educativo, formalizan su participación a través de convenios de colaboración. En lugar de un sueldo fijo, por el trabajo que desempeñan, reciben una gratificación.

24/05/08) Ay dios, yo agarro el periódico y lo puedo leer pero no se lo que significa, cuando yo tenía siete años vinieron dos maestros y estudié dos libros pero se fueron y nunca más regresaron por eso no se lo que significa lo que leo. Yo tengo 82 años, por mi edad ya no tengo que estudiar pero salgo a las clases porque me gusta. (CPE, 7/05/08) Conozco una familia que la hija mayor tuvo que dejar de estudiar para apoyar la economía familiar, esto en Kancab. (CPE, 1/11/07) Pues las señoras tienen que trabajar, cocinar, lavar, limpiar el terreno, en San Juan Tekax, el ejido, por eso no pueden salir a clases las señoras. (CPE, 1/11/07)

Como podemos evidenciar en los anteriores testimonios, los motivos por los que las personas adultas no asistieron a la escuela cuando eran pequeños responden a diversas problemáticas de índole socioeconómica, problemas de salud física como la discapacidad visual, así como la falta de cobertura del servicio educativo hacia las comunidades. Estos son algunos de los factores asociados con el analfabetismo y el rezago educativo, en el que han vivido la gran mayoría de las personas jóvenes y adultas del Estado de Yucatán. Siendo los factores socioeconómicos los de mayor incidencia.



Mujeres durante las asesorías. Noviembre 2007.  
Foto tomada por Aidey Dzúl Céh.



Hombres durante las asesorías. Mayo de 2008  
Foto tomada por: María Elena Ruiz Ruiz.

Las mujeres y los jóvenes son las personas que, con mayor frecuencia, asisten y se inscriben al IEAEY. Por excelencia, han sido las mujeres y los jóvenes quienes mayor interés han demostrado en aprender a leer y a escribir, así como a continuar con los estudios de educación básica que hayan dejado inconclusos.

Son señoras y jóvenes quienes más presentan exámenes de alfabetización en español, primaria y secundaria. Las señoras estudian para sacar sus cuentas en la tienda cuando tienen que comprar porque ellas conocen los billetes pero no saben cuánto les tienen que dar de cambio. En el caso de los jóvenes estudian para continuar con el bachillerato o para trabajar. En las tiendas el empleado tiene que saber sacar cuentas y no los contratan sino tienen la primaria y la secundaria completa. (ENTAE, 14/10/07)

Sin embargo, últimamente también los hombres están integrándose a los procesos de educación para adultos. Actualmente existen educandos que son trabajadores del

municipio “si, somos empleados del ayuntamiento y estamos estudiando porque nos están apoyando” (CPE, 21/05/08). Hubo un acuerdo entre el municipio y el IEAEY para que, los trabajadores que así lo deseen continúen sus estudios de educación básica.

Los del IEAEY han venido a ofrecer su servicio a mis empleados, lo que me parece bien. (ENTPMO, 31/10/07) En abril hicimos la promoción en el ayuntamiento de Oxlutzcab, les ofrecimos el servicio de educación para adultos a sus empleados que no saben leer ni escribir y para aquellos que deseen concluir la primaria y la secundaria. Ellos trabajan de 8 de la mañana a tres de la tarde y ahora los dejan venir a estudiar dos días a la semana de la 1 a 3 de la tarde pero si faltan les descuentan de su sueldo. (ENTP, 19/05/08) Actualmente veo que hay muchos asesores ahí, haciendo promoción en la presidencia municipal (CPE, 13/06/08).

Existen trabajadores del municipio que ven la opción educativa como una oportunidad, “Para que yo aprenda a leer y a escribir porque con trabajo estoy yendo despacio pero ahí voy. Es necesario aprender ahora que el municipio nos está dando la oportunidad (CPE, 28 /05/08); sin embargo, para otros trabajadores del municipio, estudiar no está dentro de sus prioridades.

Oiga esto, maestra; al principio muchos se inscribieron porque pensaron que iba a haber beca y después si lo vio usted: dejaron de venir porque se enteraron de que no hay tal beca. Pero regresaron porque alguien les dijo que va a haber beca de 700 al mes. La verdad es que a muchos les interesa el dinero pero a nosotros de verdad nos interesa aprender, así. (ENTE, 22/05/08)

Algunos trabajadores municipales, que se inscribieron al programa del IEAEY, lo hicieron motivados por intereses económicos, y al darse cuenta que no existía ninguna gratificación extra por estudiar, dejaron de asistir a las asesorías. Situación que nos permite ver que del mismo modo que existen trabajadores del municipio que ven el estudio como una oportunidad, para otros continuar estudiando no les motiva ni les representa ninguna oportunidad.



Empleados del ayuntamiento de Oxlutzcab, durante las asesorías, en la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega. Mayo de 2008. Fotos tomadas por: María Elena Ruiz Ruiz.

Los educandos que participan en el proceso educativo del IEAEY son personas que desempeñan diversos roles y funciones al interior de sus comunidades y de sus familias, mismos que constituyen la base de sus motivos y razones para concluir su formación básica. Así, encontramos a las señoras que se ven motivadas a estudiar para mantener la comunicación a distancia con su familia, “para leer las cartas que les envían sus familiares que han migrado al extranjero” (ENTAE, 14/10/07), otras personas tienen motivos relacionados con su actividad económica como las personas de “X-Kobenhaltún los adultos quieren aprender español para vender hipiles de hilo contado (el vestido tradicional de la mujer maya-hablante) hasta Oxkutzcab” (ENTA, 2/06/08).

También, existen personas que desempeñan funciones sociales dentro de su contexto, lo cual les motiva a aprender a leer y a escribir para desempeñar, de mejor manera, su rol o función. “Yo soy promotora de oportunidades y estoy alfabetizándome para saber qué es lo que dicen los papeles que me dan a firmar” (CPE, 23/10/07). De igual manera, encontramos personas que ven en la educación un mecanismo de ascenso laboral y lograr la certificación de la educación básica, para ellos es una demanda del sector laboral al cual corresponden. “Mi esposo y yo, buscamos la certificación de secundaria, porque es importante para nuestro trabajo. Yo soy promotora educativa en Oxkutzcab, soy la maestra del kinder del CONAFE” (ENTE 13/10/07).

Tenemos el caso de dos educandos que sus familias se dedican al comercio informal, ellos tienen que salir a las ferias para realizar sus ventas, a las escuelas primarias, a los parques e inclusive se tienen que trasladar al municipio de Morelos, ubicado en el vecino Estado de Cancún Quintana Roo.

Acompañé a mi esposo, él estuvo vendiendo churros, papas fritas y plátanos fritos en la feria de Maní. Estamos contentos porque vendió bien (CPE, 23/05/08). Yo me ausento porque voy a trabajar al puerto, en Chelen (CPE, 28/05/08). Mi esposo sale a vender raspados; en las mañanas vende en la escuela primaria a la hora del recreo y en las tardes después de las tres sale a vender en los parques y en menos de dos horas ya vendió todo. (CPE, 23/05/08). Yo tengo tres hijos, la niña es la mayor tiene nueve años, dos varoncitos: el grande de seis años y el más pequeño de tres años. Pinto los hipiles y cuando tengo varios hipiles hechos los llevé a vender a Morelos: en dos horas a más tardar vendo los hipiles. Aquí no me conviene venderlos porque me quieren pagar 250, en Morelos vendo los hipiles en 450, ese dinero es para mí, para que yo compre lo que yo quiera. Compré mi celular. (CPE, 24/05/08). Yo tengo gallinas, me gusta porque cuando amanece recojo al día unos 15 huevos. Mi hija sale a vender los huevos, yo le doy la mitad de lo que venda es para que ella ahorre y se compre lo que ella quiere. Hago flan para vender y mi hija lo vende todo, le doy treinta pesos. Mi hija compró su celular. Así, sabe qué, doña Malena, le estoy enseñando a mi hija a vivir, a que trabaje y que ella pueda vivir algún día sola, que se pueda mantener. (CPE, 26/05/08)

Estos educandos, además de estudiar, son personas que fungen distintos roles. Como hemos expuesto al IEAEY asisten mujeres y hombres, solteros y casados, amas de casa que desean aprender para ayudar a sus hijos con las tareas escolares, becarias del programa oportunidades que desean incrementar su participación en el mismo programa pero que además están interesadas en saber leer para enterarse qué documentos les están dando a firmar, trabajadores del municipio que valoran la oportunidad de concluir sus estudios de educación básica, así como personas jóvenes que desean continuar con estudios de nivel medio superior.

Es así, como los actores que participan directamente en la educación de los adultos, ya sea como servidores públicos o como usuarios del programa, son seres humanos multifacéticos ya que desempeñan más de un rol al mismo tiempo: como en el caso de los asesores que son jóvenes que estudian y trabajan, o como los adultos que además de estudiar son: padres, madres, empleados o vendedores.

## **b) Figuras solidarias**

### **Asesores**

La Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega cuenta con el apoyo de jóvenes asesores. Éstos son colaboradores solidarios, los cuales trabajan el programa del MEVyT dirigido al hispano-hablante y el programa del MEVyT-IB dirigido a los indígenas bilingües, en el nivel educativo inicial, primario y secundario. “Mis asesores tienen grupos de alfabetización en maya y en castellano, de primaria y secundaria. No atienden a un solo grupo” (CPP, 10/10/07).

Los asesores adecúan su tiempo y el uso del espacio durante las asesorías, en función de las necesidades de los educandos. Existen asesores que brindan el servicio de asesoría en la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega, ya que a este espacio acuden algunos educandos para las asesorías, sin embargo también existen asesores que trabajan las asesorías acudiendo a la casa del educando. “Me favoreció estudiar en mi casa y sólo vengo a presentar examen. La Asesora me visita en mi casa y ahí me asesora” (Lourdes del Carmen Solís Maldonado, 27/05/08). Los asesores difieren en el horario en que brindan el servicio de asesoría, de acuerdo al tiempo que los educandos disponen.

En abril hicimos la promoción en el ayuntamiento de Oxkutzcab, les ofrecimos el servicio de educación para adultos a sus empleados que no saben leer ni escribir y para aquellos que desean concluir la primaria y la secundaria. Ellos trabajan de 8 de la mañana a tres de la tarde y ahora los dejan venir a estudiar dos días a la semana de la 1 a 3 de la tarde pero si faltan les descuentan de su sueldo. (ENTP 19 /05/08)

En el caso específico de los trabajadores del ayuntamiento que acuden a las asesorías en Plaza Comunitaria, el tiempo que disponen es de dos días a la semana, contando con dos horas por día, de una a tres de la tarde. Las asesoras que atienden a este grupo de educandos, adecuan su horario en función de la disposición de tiempo de ellos.

Soy asesora de 14 alumnos del ayuntamiento y trabajo con ellos los miércoles, jueves y viernes de una a tres de la tarde. (CPA, 22/05/08) Soy asesora de 12 alumnos de primaria, trabajo los martes, miércoles, jueves y viernes de una a tres de la tarde. (CPA, 22/05/08)

Las asesoras atienden a sus educandos en el mismo horario, de una a tres de la tarde, pero difieren en los días de atención. Así, mientras una de las asesoras trabaja los miércoles, jueves y viernes; la otra asesora lo hace de martes a viernes. Vemos que el servicio de asesoría, en la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega, no se da en un horario establecido institucionalmente, sino que en el programa existe flexibilidad. Los horarios, las fechas y los espacios de atención al educando se dan a través de un proceso de negociación entre asesores y educandos, considerando la disposición de tiempo que tengan cada uno de ellos, privilegiándose el tiempo del educando. “Nosotros tres trabajamos los días miércoles, yo lo hago a partir de las 4:30 p.m., y nosotros dos lo hacemos a 10 de la mañana, y las asesorías son en nuestras respectivas casas, lugar a donde acuden nuestros educandos” (ENTA, 9/10/07).

Al respecto de los horarios, días, y lugares en que se da el servicio de asesoría, el Técnico docente nos aclara, que a diferencia de lo que estipula la metodología este proceso se está desarrollando de forma diferente a lo planteado.

Los círculos de estudio no son como clases. La metodología dice una cosa pero en nuestras comunidades se da de otra manera. El asesor va a las casas de los alumnos aunque esto no deba ser así. Aquí esto es distinto. Ya lo va a ver usted cómo es. (ENTTD, 9/10/07)

Observamos que la metodología planteada para la operación del programa no tenía contempladas las diversas situaciones por las cuales tiene que atravesar el asesor educativo durante el proceso de asesoría de personas jóvenes y adultas, en el contexto comunitario. Esta situación demuestra la capacidad de gestión y de negociación que poseen los asesores, lo cual los conduce a generar acuerdos con los educandos.

Aunque el programa no estipula las funciones concretas de los asesores en su manual operativo, éstos cumplen diversas funciones tanto administrativas como operativas. En cuanto se refiere a las funciones administrativas, los asesores se ocupan no sólo de verificar que los educandos hayan resuelto los ejercicios de sus módulos que los habilitan

para presentar examen, ya que ésta es la evidencia que le exigen al educando como un requisito previo a la presentación de examen, sino también en cuanto a elaborar la inscripción del educando al examen, haciendo la respectiva solicitud por escrito y firmar la hoja de avances.

Nuestras funciones son proveer material al alumno (módulos), hacer la lista de quiénes van a presentar examen y entregársela al promotor, firmar la hoja de verificación del libro del educando para que los alumnos tenga derecho a presentar su examen, solicitar el formato de que no tienen libro para que les permitan presentar sin la hoja de avances y sin el libro porque a veces los alumnos pierden sus libros. (ENTA, 22/05/08)

La función netamente pedagógica del asesor consiste en clarificar las dudas específicas del educando sobre los temas estudiados, acompañamiento durante la realización de los ejercicios del módulo y la constante motivación para que continúen estudiando.

Clarifica mis dudas sobre gramática y siempre está motivándome. (ENTE, 28/05/08), me ayuda a estudiar el módulo de operaciones avanzadas, álgebra. (ENTE, 28/05/08), checa como uno lee. (ENTE, 28/05/08), a completar los nombres de las imágenes que trae el libro.” (ENTE, 10/06/08), supervisa si estoy haciendo bien mis tareas. (ENTE, 11/06/08), ahora leo las instrucciones del módulo pero no lo entiendo y me lo explica, así me ayuda ella. Cuando hay errores me corrige. (ENTE, 24/05/08).

Además de sus funciones operativas y académicas, los asesores trascienden los aspectos administrativos, puesto que deben ocuparse inclusive de cuestiones de logística para la ubicación del lugar exacto donde se realizarán las asesorías, el horario y las fechas de las mismas, así como de la promoción del programa. “Hacemos la promoción del programa visitando a los adultos casa por casa, también hemos hecho promoción del programa colocando una mesa de inscripción en el palacio municipal, para lo cual nos preparamos con carteles, boletines y una computadora” (ENTA, 22/05/08).

Por otra parte, es importante mencionar que las personas que asumen el rol de asesores de jóvenes y adultos, tienen distintos niveles de formación. Entre ellos se cuenta personas que tienen formación básica (primaria, secundaria), bachilleres y profesionales, quienes en su vida cotidiana tienen otras responsabilidades. “Contamos con asesores de diversos niveles educativos: con primaria, secundaria y bachillerato” (CPTD, 10/10/07).

Evidentemente, los asesores de jóvenes y adultos son personas fundamentales en el funcionamiento del programa, ya que su labor contribuye directamente con la formación del educando. La labor que estos asesores desempeñan permite el ingreso del educando al sistema, su avance a lo largo del proceso, su permanencia, así como, su continuidad académica y los logros alcanzados al final del proceso.

Sin embargo, los asesores de la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega abandonan el programa de educación para adultos. En el 2007, cuando iniciamos el trabajo de investigación en esta unidad educativa existían nueve asesores. Seis estaban trabajando ambas vertientes del programa MEVyT, el MEVyT-IB dirigido a la población maya-hablante así como el MEVyT hispano y, los otros tres asesores trabajaban exclusivamente el MEVyT hispano.

Para el 2008, los asesores que trabajaban las dos vertientes renunciaron por el retraso en la pago de las gratificaciones, por la falta de módulos para los educandos, y porque otros decidieron continuar con sus estudios. En ese mismo año se reincorporaron a la Plaza Comunitaria, dos asesoras que trabajan exclusivamente el MEVyT hispano.

De los anteriores asesores ya no quedan muchos, los únicos dos son estos que están acá: Cristina y Roger. Yamili por sus estudios universitarios también tuvo que dejar de trabajar la educación de adultos. (ENTP, 29/05/08) Estuve un mes sin libros y dejé a los alumnos, sucedió que los módulos se mojaron y también que se tardó demasiado tiempo en llegar otros módulos. (ENTA, 13/06/08)

Los asesores jóvenes que además de trabajar en la Plaza Comunitaria se encuentran cursando su bachillerato o su licenciatura, se ven en la necesidad de abandonar su labor como docentes debido a la creciente carga académica que sus estudios les van demandando, por lo que el tiempo para dedicarse a las asesorías se ve reducido, al grado tal que prefieren abandonar su labor como asesores. Por otra parte, los asesores que se dedican exclusivamente a ser asesores, se dan de baja porque sin el material didáctico sus educandos no pueden avanzar en sus estudios, esto los desmotiva y los conduce a renunciar al programa (Alvarado, 1998).

La renuncia de los asesores, es un factor más que se suma a la lista de factores que inciden en el proceso de educación de adultos del programa MEVyT-IB del IEAEY.

### **Aplicadores de Exámenes**

El IEAEY cuenta entre su personal de apoyo, además de los arriba mencionados, a los denominados aplicadores de exámenes. Éstas son personas que colaboran con el programa de manera desinteresada, porque no cuentan con ningún tipo de contrato laboral. Los aplicadores de exámenes trabajan entre una o dos veces al mes, debido a que el programa contempla exámenes iniciales, formativos y finales.

Aunque el programa no estipula las funciones concretas de los aplicadores de exámenes en su manual operativo, éstos cumplen con diversas funciones tanto administrativas como operativas. Así por ejemplo, se dedican al control de asistencia, al control de cumplimiento

en el avance de los módulos, a la supervisión durante los exámenes, a las aclaraciones de dudas, a elaborar informes, etc.

Durante la aplicación de exámenes verificamos la lista de asistencia. Se le pide al adulto su identificación, se revisa que su módulo esté contestado porque ésta es la evidencia que se tiene como requisito antes de presentar el examen. Mi trabajo también implica supervisar cuando presentan el examen y apoyar para resolver dudas. Al término del examen el adulto tiene que firmar. También tenemos que realizar formatos (ENTAE 13/10/07). Tenemos que ubicar la comunidad y preguntar como llegar a ella, verificar la credencial de elector de las alumnas para identificar si es la misma persona que va a presentar el examen, cuando se trata de examen diagnóstico con la credencial es suficiente, no se les pide el libro. En este caso las señoras van a presentar un examen diagnóstico por eso no les voy a pedir su libro, revisar si las alumnas aparecen en la lista de los que presentan examen. En el caso de que no apareciera su nombre en la lista la alumna no presenta, que las alumnas firmen la lista y después les entrego su examen. A partir de este momento tiene tres horas para presentar su examen. Posteriormente le llevo los exámenes a Cecilia Vela Ceballos (coordinadora de aplicadores) en Akil y ella se encarga de llevarlos a Tecax. (ENTAE 26/05/08)

En cuanto se refiere a las funciones administrativas, los aplicadores de exámenes se ocupan no sólo de verificar los requisitos de los educandos en tanto personas habilitadas para ello (solicitar al educando una identificación oficial con fotografía y al final verificar que el educando firme su examen una vez que éste lo haya concluido), sino también en cuanto al cumplimiento de sus avances en los módulos respectivos (solicitar la evidencia de aprendizaje, módulo contestado; supervisar y apoyar a los educandos durante la presentación de exámenes), cumpliendo así, también funciones académicas. Además, sus funciones operativas y académicas trascienden los aspectos administrativos, puesto que deben ocuparse inclusive de cuestiones de logística (ubicación del lugar exacto donde se realizará la aplicación, búsqueda de espacios, etc.).



Aplicadores de exámenes y educandos. Oxxutzcab. Noviembre de 2007. Fotos tomadas por: María Elena Ruiz Ruiz.

La evaluación de los educandos inicia con la llegada de los Aplicadores de exámenes a la Plaza Comunitaria o Punto de encuentro. Se instalan en el lugar, reciben a los educandos y les entregan sus exámenes. Les recomiendan a los educandos que no olviden firmar su examen y durante el tiempo de presentación supervisan que los educandos contesten solos sus exámenes. Este proceso se da de manera ordenada y los contratiempos más frecuentes fueron: que los educandos llegaron hasta con una hora de retraso, olvidaron traer su identificación y sus módulos, así como, que en la lista de habilitados para presentar examen no aparecía el nombre de algunos educandos.

Por otra parte, es importante mencionar que las personas que asumen el rol de aplicadores de exámenes tienen distintos niveles de formación. Entre ellos se cuenta con personas que tienen formación básica (primaria y secundaria), bachilleres, técnicos y profesionales, quienes en su vida cotidiana tienen otras fuentes laborales. “Soy profesor de historia del nivel medio básico, vendo periódico en las mañanas y trabajo con mi papá en la siembra de cítricos” (ENTAE, 26/05/08). Así, estas personas se dedican a la agricultura, al comercio, a la belleza, a la docencia, a la venta de periódicos, etc.

Entonces, los aplicadores de exámenes son personas fundamentales en el funcionamiento del programa, ya que su labor contribuye a gestionar uno de los ámbitos más neurálgicos del proceso de la formación, la evaluación de los aprendizajes (Santos Guerra, 2000). La evaluación es neurálgica puesto que, según los tipos de evaluación, permite, tanto a los asesores como directivos del programa, tener conocimiento de la situación inicial o punto de partida de los estudiantes, sus avances durante el curso y sus logros al final del proceso.

### **Apoyo Técnico**

El Apoyo técnico que labora en la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega, es una figura solidaria, que desempeña funciones administrativas y docentes. Ya que dentro de sus funciones se encuentran: administrar el equipo de cómputo y los materiales educativos, supervisar el buen funcionamiento del equipo de cómputo y la señal de Internet, asesorar a los usuarios en el uso del equipo, coordinar los programas de uso de los recursos y de la tecnología, llevar el seguimiento de los usuarios de la Plaza Comunitaria, así como promover el uso de la tecnología para facilitar el aprendizaje y la conclusión del nivel de los educandos.

El Apoyo técnico trajo la pizza y el pastel de chocolate, al tiempo que le cantaban las mañanitas a una de las asesoras que estaba de cumpleaños. (OBS, 13/05/08) El

Apoyo técnico y el asesor están haciendo la lista de los educandos que presentarán examen el próximo mes. (OBS, 20/05/08) De antes todas las computadoras tenían Chat ahora ya se lo quitaron, que porque puro chatear hacen las asesoras. (CPA, 28/05/08) El Apoyo técnico está dando asesoría a un alumno en el área de matemáticas. (OBS, 29/05/08)

Como parte de sus funciones administrativas, el personal de Apoyo técnico elabora solicitudes y utiliza estrategias de motivación hacia los asesores, por ejemplo al celebrar sus cumpleaños. En lo que respecta a su trabajo operativo como encargado de la sala de cómputo, éste a petición del Promotor y para mejorar el servicio al usuario quitó el chat en nueve de las diez computadoras de la Plaza. Como parte de su función docente, apoya a sus asesores interviniendo directamente en la asesoría de los educandos en el área específica de matemáticas.

Aunque asesorar no es tarea del personal de Apoyo técnico, vemos que esta figura solidaria se adapta a las necesidades y requerimientos de los educandos, apoyando de esta manera tanto a los educandos como a los asesores que colaboran con él en esta unidad educativa.

El Apoyo técnico es un profesionalista, que entiende la lengua maya pero que no la habla. “Yo entiendo cuando me hablan en maya pero no la hablo” (CPAT, 16/10/07). Para la función como encargado de la sala de cómputo de la Plaza Comunitaria, no es indispensable que sepa hablar la lengua maya así como tampoco es un requisito indispensable para su función como asesor porque él se encarga exclusivamente de atender el programa hispano. Sin embargo, por las características del contexto en donde está operando el programa, el hecho de que él entienda la lengua maya es una herramienta que le permite brindar un mejor servicio a la población maya-hablante que se acerca a la unidad educativa en busca de información sobre el servicio que ésta ofrece.

Su trabajo como docente, en otra institución educativa, le absorbe la mayor parte de su tiempo, el cual comprende toda la mañana y gran parte de la tarde. Razón por la cual el tiempo dedicado a su labor como Apoyo técnico de la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega es de aproximadamente cuatro horas diarias, de la tarde hacia la noche, de lunes a viernes. Sin embargo, y pese a lo limitado de su tiempo en la Plaza Comunitaria, él estuvo siempre presente los días y horas en que se desarrollan las aplicaciones de exámenes. “Es maestro de matemáticas de secundaria, encargado técnico del equipo de cómputo de la PC, promotor y asesor del IEAEY” (ENTP, 2/11/07).

Las dos figuras institucionales, que se encargan de la dirección de la unidad educativa, Sarita Carrillo Vega, son dos profesionistas del ámbito educativo, que al no ser contemplados por la institución como empleados con goce de un salario fijo y prestaciones de ley, se ven en la necesidad de buscar otro trabajo que les ofrezca la seguridad laboral que todo ser humano requiere y al cual todo profesionista aspira.

Lo que me conduce a pensar que su permanencia de tiempo completo durante las presentaciones de exámenes se debe a dos causas: la primera es que la presentación de exámenes casi siempre se desarrollan los fines de semana, el sábado y el domingo lo cual coincide con sus días de descanso, y el segundo factor es económico, dado que la presentación de exámenes representa una fuente de ingresos para el Promotor, Apoyo técnico y asesores.

### **Promotor Educativo**

En la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega, dos de los directivos más importantes para el funcionamiento de la Plaza son el Apoyo técnico y el Promotor. El Promotor es el responsable de promover todos los programas de educación básica (alfabetización inicial, primaria y secundaria) que en la plaza comunitaria se desarrollan: el MEVyT hispano y el MEVyT-IB dirigido a la población hablante de la lengua maya. “Ahora soy promotor y el encargado de la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega. Aquí fui ganando experiencia: inicié como asesor y después llegué a ser el promotor” (ENTP, 13/10/07).

Este directivo es elemental para el funcionamiento del centro educativo, sin embargo carece de los conocimientos técnicos para desempeñar su función. Ya que él opera las dos vertientes del MEVyT: la vertiente dirigida a los hispanohablantes, así como, la vertiente dirigida a los indígenas bilingües. “Yo soy profesor de secundaria, hablo la maya pero escribirla es difícil hasta para mí” (ENTP, 09/10/07).

Con respecto a su formación técnica, el propio Promotor reconoce, que si bien es cierto que él cuenta con una formación profesional en el área de la docencia, de ser bilingüe maya-castellano hablante, al mismo tiempo carece de las habilidades de escritura y lectura de la lengua maya. Habilidades que son importantes para poner en marcha la vertiente del MEVyT-IB.

En el proceso operativo que se está llevando a cabo estamos afrontando ciertas dificultades con el modelo pues resulta ser difícil adaptárselo a la gente que lo está estudiando, realmente se nos hace difícil centrar el proyecto con la comunidad. Manejamos temas en los que se les establecen metas en los que en determinado mes debe terminarse pero esas metas se están aplazando. (ENTP, 13/10/07)

Es así, que la implementación del MEVyT-IB, orientado a la alfabetización y post alfabetización de jóvenes y adultos maya-hablantes se desarrolla en la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega. Contando con recursos humanos carentes de conocimientos técnicos, los cuales son indispensables para operar la vertiente indígena bilingüe. Esta carencia en la formación técnica del Promotor es un reflejo de la política de gestión del IEAEY, que se caracteriza por estar más enfocada a cuestiones partidistas antes que a cuestiones de formación académica. “Yo soy profesor, yo soy político, también he ocupado cargos públicos aquí en mi municipio. Fui secretario en la presidencia municipal y actualmente soy consejero del PRI en Oxkutzcab” (ENTP, 13/10/07). “Mi expectativa es seguir luchando arduamente, para ocupar otros cargos públicos, así poder ayudar mejor a la gente que lo necesita” (ENTP, 29/05/08).

El Promotor de la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega es director y docente de una escuela Telesecundaria, trabajo que le absorbe toda su mañana y parte de la tarde. Es decir que el tiempo del cual dispone para encargarse de la Plaza Comunitaria, durante la semana queda limitado al turno de la tarde-noche, de 6:00 p.m. a 10:00 p.m. y los sábados, todo el día, cuando hay presentación de exámenes.

Realmente tengo un buen trabajo. Soy maestro de telesecundaria. Soy el director. Gano muy bien. Me interesa hacer carrera magisterial, estudio constantemente para presentar los exámenes de carrera magisterial donde puedo ganar hasta 30,000 pesos mexicanos a la quincena. (ENTP, 13/10/07)

Por otra parte, tenemos que la permanencia del Promotor en la Plaza Comunitaria es efímera. Este hecho lo pudimos observar desde la primera vez que salimos a realizar los trabajos de campo; en el último trabajo de campo la ausencia del Promotor fue más evidente. No fue posible localizarlo en la Plaza, a excepción de las contadas ocasiones durante las cuales estuvo presente por breves instantes hacia eso de las seis de la tarde, ocho de la noche e inclusive diez de la noche. Eso sí, estuvo presente todos los días en que se desarrollaban las aplicaciones de exámenes así como, durante los talleres de capacitación.

Al respecto, el Promotor de la Plaza Comunitaria, consciente de esta situación expresó: “Tengo algo de trabajo que hacer, pero como todo el mundo me busca, me interrumpen y no puedo avanzar. Por eso prefiero ir a mi casa, aunque no pueda estar con ellos, al menos me pueden ver que estoy trabajando y no me interrumpen” (ENTP, 26/05/08). El trabajo al cual se refiere es de tipo administrativo. Ya que para el funcionamiento del programa se requiere de la elaboración de una serie de documentación escrita.

Tengo que elaborar el expediente de cada alumno (ese es el trabajo que tengo que hacer ahora: hemos inscrito a más alumnos de nuevo ingreso y debo terminar sus expedientes. Tengo que inscribir a los alumnos del centro de salud y a nuevos asesores que tengo en ese mismo lugar y a 100 alumnos del módulo indígena con asesores nuevos exclusivos para ese programa. En total tengo que inscribir a 200 alumnos). Entregar los certificados de primaria y de secundaria de los alumnos que concluyen sus estudios en el programa, hacer la solicitud de los exámenes de los alumnos que van a presentar el próximo mes, elaborar el informe de actualización por mes, es una especie de kárdex de los más de 90 educandos que han presentado examen. (ENTP, 26/05/08)

El reducido tiempo que el Promotor dispone para esta unidad educativa es consumido, en gran medida, por el trabajo de tipo administrativo que realiza dentro de sus funciones como Promotor. De esta manera, el tiempo que le queda para desempeñar las funciones de carácter técnico-pedagógico es sumamente reducido.

Esta situación nos deja ver que el tipo de administración de esta institución educativa es burocrática, al grado tal, que el papeleo excesivo comienza a afectar negativamente las funciones del personal, haciendo ver que su proceso administrativo cada vez es más lento. Razón por la cual, el personal, para desempeñar las mismas funciones ahora requiere mayor tiempo.

La ausencia del Promotor de la Plaza Comunitaria, espacio administrativo y académico, contribuye a incrementar los problemas de orden administrativo y de orden técnico pedagógico que atraviesa esta unidad educativa. En su prolongada ausencia, jóvenes y padres de familia se acercan a la unidad educativa en busca de respuestas que solamente el Promotor les puede dar, situación que va convirtiendo el servicio educativo en una práctica lenta y desmotivante, sobre todo para aquellos usuarios que en busca de información se cansan de esperar. “De las 6:20 p.m. a las 7:00 p.m. llegaron dos jóvenes y un matrimonio buscando al Promotor, las cuatro personas concordaron en esperarlo hasta que llegara” (OBS, 22/05/08).

Las debilidades de su práctica también se reflejan en la labor de los asesores, quienes viven necesidades de apoyo técnico y de requerimiento de material didáctico. “Una asesora le dice a otra, ayúdame no sé como entrar al portal” (OBS, 22/05/08). “En el caso de estos módulos que esta asesora me está pidiendo, no hay en la bodega” (ENTP, 26/05/08). Apoyo técnico en el uso de la tecnología y sobre todo el que bajo estas circunstancias el Promotor, no puede garantizarles a los asesores la existencia de los módulos, los cuales son recursos indispensables tanto para el asesor como para los educandos.

Llegó un educando a buscar el módulo que le corresponde presentar el próximo mes. Ella presentó examen el sábado y quiere el siguiente módulo para ir avanzando. Le corresponde el módulo de Vamos México. "Solamente vine por mi módulo". La asesora le contestó: "ahorita no tengo ese módulo, talvez haya en la bodega, pero no me los ha traído el Promotor. ¿Por qué no vienes mañana a buscarlo?" La alumna le contestó: "mañana no voy a estar aquí, voy a viajar por eso vine hoy para llevar mi módulo. Pero regreso después a buscarlo, espero que ya lo tengas cuando yo vuelva y que no esté dando vueltas así." (OBS, 26/05/08)

El educando depende del módulo para avanzar en su aprendizaje, y el asesor depende del avance y de las dudas del educando para que lo asesore en aquellos temas que le generan dudas y dificultades. Razón por la cual contar el material didáctico es indispensable para el avance en la labor educativa.

La carencia del material didáctico es uno más de los factores que inciden negativamente en el avance del proceso pedagógico. Esto nos deja ver que existen diversos factores que influyen negativamente en el buen funcionamiento del programa educativo del IEAEY. En este caso, son factores relacionados con la gestión de los recursos materiales, situación que escapa del alcance de las figuras solidarias y que está más relacionada con las figuras institucionales así como con la situación política que se vive en todo el país generada por el cambio de los partidos políticos que llegan al poder (Alvarado, 1998).

### **c) Figuras institucionales**

#### **El Coordinador de Zona**

El Coordinador de Zona es una figura institucional que se encarga de la Coordinación de Zona No.8 de Tekax, es un Ingeniero Agrónomo bilingüe maya-castellano quien coordina y dirige el trabajo de las Plazas Comunitarias, Puntos de encuentros y Círculos de estudio del Cono Sur de Yucatán.

La labor del Coordinador de Zona es fundamental para el funcionamiento de la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega. Ya que él es el enlace entre esta Coordinación de Zona y la Coordinación Regional ubicada en la ciudad de Mérida, en las oficinas centrales del IEAEY. Él asume las funciones administrativas que permite el desarrollo académico de las unidades educativas asignadas a su zona de trabajo. Funciones administrativas como el control sobre el cumplimiento de las políticas estatales, así como de los planes, programas, decisiones y objetivos estatales.

Talvez el coordinador tuvo algo de culpa por no pedirle al de acreditación que haga su trabajo. Esto desmotivó a los asesores. Se les dan los exámenes y los parámetros para calificarlos, sin embargo, ellos no lo hicieron, talvez porque no lo entendieron o no sé porqué, pero dejaron amontonar los exámenes. (ENTCI, 18/11/08)

El Coordinador de zona es responsable de lo que suceda en su jurisdicción, de las acciones que hacen y de las que dejan de hacer el personal a su cargo. También es parte de su función, la supervisión de la distribución de los recursos financieros, la formación, desarrollo y bienestar del personal a su cargo, regulación y supervisión de las unidades educativas en el cumplimiento de los objetivos y políticas estatales, así como de la conservación y mantenimiento de la infraestructura.

El Coordinador, al entrar a la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega, después de haber traído a sus asesores desde Tekax, se dirigió al Promotor de la Plaza y le dijo: ¿Por qué está esa caja del módulo tirada ahí afuera? Posteriormente se reunió con el personal de la Plaza y se organizaron para traer tortas de pollo y refrescos embotellados que repartieron al final del taller a los asesores asistentes al taller de capacitación. El Coordinador inauguró el taller, dando gracias por la asistencia y motivándolos a clarificar todas sus dudas. (OBS, 24/10/07)

El Coordinador en varias ocasiones tiene que ausentarse de las oficinas ubicadas en Tekax, lo que le permite supervisar el uso que de los recursos materiales hacen en cada Plaza Comunitaria, así como organizar al personal para desempeñar las actividades programadas y contribuir a la formación y capacitación del personal, solicitando las capacitaciones y apoyando a los asesores que se encuentran ubicados en zonas de difícil acceso para que asistan a las capacitaciones.

De esta manera, el Coordinador de Zona del IEAEY es la persona encargada de las funciones de administración gerencial (Alvarado, 1998), es decir que realiza las funciones de administración institucional y de administración educativa, las cuales consisten en planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que le permitan alcanzar las metas estatales dispuestas para esta Coordinación de Zona.

Para el 2008, del MEVyT hispano, la meta de atención es de 2900 educandos en el transcurso de un año, en Tekax a la fecha se atienden 2100 alumnos, la meta de acreditación es de 10,000 educandos y la meta de certificación es de 750 UCNs (usuarios que concluyen nivel) de alfa, primaria y secundaria. (ENTC, 23/06/08) La Meta Estatal para el MEVyT-IB, para el 2008 se espera lograr la incorporación de 1000 educandos y 20 UCNs. (ENTCI, 18/11/08)

Por lo que su trabajo es de vital importancia para el personal que depende de él en esta Coordinación de Zona, así como para la Coordinación Regional del Estado. Su trabajo, sumado al trabajo de los otros 11 Coordinadores de Zona tiene repercusión en las metas educativas estatales y nacionales, relacionadas con la educación de jóvenes y adultos.

### **El Técnico docente**

El Técnico docente de la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega “lleva 25 años trabajando en el instituto, es uno de los fundadores” (ENTC, 26/06/08). Su trabajo lo realiza en la

cabecera municipal de Oxkutzcab y en tres comisarías. Las comisarías donde cuenta con círculos de estudio son: Yaxhachén, Cooperativa y Potoit, así como la cabecera municipal de Oxkutzcab.

En Yaxhachén cuento con el punto de encuentro “Justo Sierra Méndez”, el cual se está reorganizando<sup>13</sup>, ahí cuento con un titular. En Cooperativa tengo un punto de encuentro que se llama “Emiliano Zapata”, se está reorganizando y ahí cuento con un titular. En Potoit cuento con un asesor y también se encuentra en proceso de reorganización. En Oxkutzcab cuento con una plaza comunitaria y dos puntos de encuentro: la plaza comunitaria Sarita Carrillo Vega, el punto de encuentro Miguel Hidalgo e Xcatencatl. (ENTTD, 29/05/08).

El trabajo del Técnico docente se ubica en la cabecera municipal de Oxkutzcab, que se reduce a tres unidades educativas: los dos puntos de Miguel Hidalgo e Xcatencatl, así como a la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega porque los círculos de estudio que tiene en las comisarías no están trabajando actualmente, ya que a decir del propio Técnico estos se encuentran en proceso de reorganización.

De esta manera, observamos que existe discrepancia entre lo que dice el Técnico con respecto a las unidades educativas en donde él considera que tiene trabajo y, las unidades educativas en donde realmente el programa está funcionando. Trabajo que se ve reflejado en las metas de incorporación, atención y de certificación de UCNs que le corresponden a la Coordinación de Zona No. 8 de Tekax.

El técnico docente es una figura institucional que tiene a su cargo la organización y operación de los servicios educativos para adultos en un ámbito microregional. Según consta en las reglas de operación del INEA 2007, su tarea fundamental tiene que ver con la microplaneación que incluye a los diversos sectores, organizaciones y personas y en las actividades de promoción, incorporación de educandos y asesores, atención educativa, y operación de los servicios. Les corresponde junto con el coordinador de zona evaluar el desempeño de las plazas comunitarias, de las figuras operativas y decidir en coordinación con el titular estatal, la continuidad y permanencia de la plaza.

Cada coordinación de zona presenta un POA, para elaborarlo participan los técnicos docentes y el coordinador de zona en ocasiones, algo que es muy raro, se le invita a colaborar a los promotores en la elaboración del POA, pero esto no siempre se hace. (ENTCI, 18/11/08).

Con respecto a la elaboración del POA, al igual que nos ha pasado con otros departamentos del IEAEY, no fue posible obtener un documento físico que de muestra de la planificación. La forma de gestión de la información es similar a la que se da en las

---

<sup>13</sup> Significa que no tiene asesores ni alumnos, todavía va a buscarlos.

oficinas centrales, ya que se tiene mucho cuidado en el manejo de los POAs, es información que tratan con cuidado.

El Técnico docente no asume solo la responsabilidad de la difusión del programa. El trabajo del Técnico docente también contempla las actividades de difusión del programa, actividad que le permitirá cumplir, de manera directa, con otra de sus principales funciones: con la incorporación de educandos de nuevo ingreso o educandos de reingreso al programa.

Para que se tengan alumnos y el asesor pueda hacer su trabajo es necesario que antes de asesorar realice la promoción del programa. (ENTTD, 10/10/07) Actualmente veo que hay muchos asesores ahí, haciendo promoción en la presidencia municipal. (CPA, 13/06/08) Han venido a ofrecer su servicio a mis empleados. (ENTPMO, 31/10/07) En abril hicimos la promoción en el ayuntamiento de Oxkutzcab, les ofrecimos el servicio de educación para adultos a sus empleados que no saben leer ni escribir y para aquellos que deseen concluir la primaria y la secundaria. (CPP, 19/05/08)

El Técnico docente considera que la difusión del programa es importante y le queda claro que esta acción permite el ingreso de educandos al programa, sin embargo esta función primordial de su labor como Técnico docente la delega a los Asesores y al Promotor. “Grabamos unos promocionales y los hacemos en maya y castellano. Don Santiago los hace en maya y luego salimos a los lugares a promocionar” (CPP, 11/07/07). Los Asesores y el promotor, además de cumplir con la labor propia de su cargo, ahora adquieren la responsabilidad de salir a diversos espacios a realizar la promoción del programa. Actividad que desde el manual de operaciones está pensada como responsabilidad del Técnico docente, sin embargo, lo estipulado en el manual de operaciones no se está cumpliendo.

La solicitud de las necesidades de formación y capacitación de las figuras solidarias, es otra de las actividades que son responsabilidad del Técnico docente. El Técnico docente constantemente acude a la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega, platica con los Asesores y con el Promotor, de esta manera estas figuras solidarias le hacen saber cuáles son sus necesidades de formación y de capacitación.

Voy a solicitar el segundo taller pero con la condición de que tú y los asesores tengan una reunión quincenal o semanal para que lean, escriban y practiquen palabras en maya. Porque eso es lo que ustedes no han hecho, esa fue la recomendación del profesor que impartió el primer taller, ahí está la falla. Ustedes se pueden reunir, tú como Promotor tienes que estar pendiente de estas reuniones. Nos podemos reunir y ayudarnos entre todos...a ver pasa tú y escribe una palabra así todos aprendemos...podemos traer algo para comer entre todos, que cada quien traiga algo. (OBS, 16/10/07)

El Técnico docente escucha las necesidades que tienen las figuras solidarias y se compromete a realizar la solicitud respectiva siempre y cuando también haya un compromiso por parte de los Asesores y del Promotor de realizar aquellas actividades que ya les han sugerido en capacitaciones anteriores. Esta petición le dio oportunidad al Técnico docente para observarles a las figuras solidarias aquellas actividades que son complementarias de los talleres de capacitación, las cuales han dejado de hacer y que sin embargo son importantes para el funcionamiento del programa.

En la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega, además del Técnico docente que constantemente está viajando de la Coordinación de Zona no. 8 a las comisarías municipales, se cuenta con el apoyo de otro Técnico docente que se encuentra en calidad de “Técnico docente asignado a la Plaza Comunitaria. Él sufrió un grave accidente” (ENTC, 26/06/08), razón por la cual ya no sale a comunidades y permanece fijo en la Plaza Comunitaria.

La función del Técnico docente asignado a la Plaza Comunitaria, no se encuentra especificado en el manual de operaciones del programa, ya que su situación es un caso excepcional. Aunque sus funciones no estén estipuladas de manera concreta, él se encarga de cumplir funciones administrativas y funciones operativas. Así por ejemplo consultan en el Sistema Automatizado de Seguimiento y Acreditación (SASA) los resultados de los exámenes que los educandos han presentado, redacta informes, orienta a los educandos sobre las estrategias que pueden adoptar ante las dificultades laborales, así como los motiva a continuar estudiando.

Hable usted ¿ya habló?, lleve las recetas y el diagnóstico del médico para que vean que el muchacho tiene justificación porque está enfermo y que le den la oportunidad de seguir trabajando. Don Manuel de todas formas usted debe animar a su hijo a que venga a tomar las clases, anime a su hijo a concluir la secundaria para que el tenga un mejor trabajo. Con la secundaria concluida él puede trabajar en súper Heidi, Dunosusa o en una fábrica: mejor. (OBS, 21/05/08) Insistió tanto hasta que convenció a los dos jóvenes para que entraran a la sala de cómputo y se pusieron a revisar los módulos del portal CONEVyT. (OBS, 23/05/08)

Para el Técnico docente asignado a la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega, su función está clara. “Mi función es apoyar a los asesores” (ENTTD, 22/05/08), así como “visitar a algunos alumnos para darles información, para saber los avances académicos que han logrado y al mismo tiempo para mostrar interés en ellos y que se sientan motivados a continuar en su esfuerzo de educación en el sistema abierto” (ENTTD, 29/05/08). Función que a pesar de no estar estipulada en el manual de operaciones es de gran valía para los asesores a quienes apoya durante las asesorías, cuando éstos no poseen los

conocimientos técnicos ni las habilidades para explicarle al educando el tema que están estudiando.

De una naranja completa si la cortas en cinco pedazos el entero entonces se dice que está formado por cinco quintos, si un pastel lo divides en tres partes el pastel entero está formado por tres tercios, si lo divides en ocho partes el entero está conformado por ocho octavos...de un entero dividido en ocho partes si te piden que colorees tres octavos significa que vas a colorear tres partes de ocho que son estas las partes en las que se dividió el entero. (OBS, 26/05/08)

En este mismo sentido, el Técnico docente se esmera en brindarles información a los aspirantes a educandos del programa, sobre la forma en que el programa funciona así como motivándolas a que se inscriban al programa. Al identificar a la población maya, no duda en hablarles en maya, y es en esta misma lengua que les ofrece la información del programa.

Al verla, la saludó en maya y le pidió que entrara para proporcionarle toda la información que ella le estaba requiriendo. Esto no es una escuela donde se cubre un horario de clases, aquí son asesorías donde se les brinda apoyo a sus hijas para resolver los módulos y se les prepara para presentar examen. Pueden reconocerles los grados que ellas puedan comprobar con sus boletas o con sus certificados de la escuela. Ella ya tiene 19 replicó la mamá. No importa dijo el técnico docente: ella es joven, aquí vienen a estudiar personas de hasta 64 años. (OBS, 29/05/08)

Él se encarga de abrir la Plaza Comunitaria, prender el aire acondicionado, activar el servicio de cómputo e Internet, asesorar a los educandos, escuchar las dificultades que viven los educandos y motivarlos para que continúen, elaborar documentos, apoyar a los asesores cuando éstos requieren ayuda con algún tema que les sea desconocido, así como ofrecer información a los posibles prospectos a educandos del programa. Es una figura institucional que se solidariza con los asesores y con los educandos.

### **Encargado de Acreditación**

El Encargado de Acreditación coordina a los aplicadores de exámenes. Cuando hay aplicaciones de exámenes su función es entregar los exámenes solicitados a los aplicadores. Es el responsable de capturar la lista de los educandos que han solicitado exámenes y que han realizado los trámites administrativos y académicos necesarios que los habilitan para presentar exámenes correspondientes a los módulos que estén cursando.

Su trabajo se ve reflejado en campo. Éste se evidencia para educandos, aplicadores de exámenes, asesores y para el promotor cuando se presentan situaciones críticas durante la presentación de los exámenes programados, sobre todo en el caso en que los educandos solicitaron su examen y su nombre no aparece en la lista de los habilitados

para presentar. Situación que se hace evidente en las observaciones que presento a continuación.

Siendo las cuatro de la tarde con cincuenta y dos minutos, una joven se acercó a solicitar su examen, la aplicadora le notificó a su acompañante: no tengo a esta muchacha en la lista. Siendo las seis de la tarde con veinte minutos, la aplicadora le comenta al Promotor que uno de los dos exámenes del joven no llegó. (OBS, 13/10/07) Siendo las diez de la mañana con veintiocho minutos, llegó una señora a presentar el examen del módulo “vivamos mejor”, pero su nombre no está en la lista y por ese motivo no pudo presentar su examen. A las diez y treinta y nueve minutos de la mañana, una señora que venía a presentar dos exámenes se tuvo que retirar porque su nombre no apareció en la lista de las que presentan examen hoy. A las diez de la mañana con cincuenta y dos minutos una joven se tuvo que retirar sin presentar su examen porque su nombre no está en la lista de la aplicadora. (OBS, 14/10/07)

El hecho de que un educando no aparezca en la lista de los habilitados para presentar examen puede tener diferentes causas. “Cuando no llega el examen de un alumno significa que le falta algún documento” (CPA, 14/10/07). La aplicadora le pregunta al otro aplicador que la acompaña: “\_ ¿No será que se confundieron al elaborar la lista?, \_ ¿será que la programaron para que presente otro día?” (OBS, 13/10/07).

Al concluir la presentación de exámenes, los aplicadores le entregan los exámenes al Encargado de Acreditación. Éste, al momento de recibir los exámenes se encarga de contarlos, para verificar que se encuentren completos y en buen estado. Una vez realizada la verificación de los exámenes, se encarga de entregárselos al de informática, quién le devuelven los exámenes al de acreditación, una vez que éstos ya han sido calificados, y por último el Encargado de Acreditación envía los exámenes, ya calificados a las oficinas centrales de Mérida en donde se almacenan.

### **Auxiliar de informática**

El auxiliar de informática se encarga de teclear las respuestas de los exámenes que los educandos han presentado y de calificarlos. Su labor consiste en capturar cada una de las respuestas que el educando haya respondido en su examen. Captura todos los exámenes de los educandos que corresponde a la Coordinación de Zona no.8 de Tekax. Para concluir su trabajo de captura se toma aproximadamente dos semanas. Al término de este tiempo la calificación de los exámenes que están contemplados en el Sistema Automatizado de Seguimiento y Acreditación (SASA) automáticamente pueden acceder a la verificación de sus notas o calificaciones.

Es de esta forma que el Técnico docente, el Promotor y los Asesores pueden verificar las calificaciones de los educandos que presentaron sus exámenes, aproximadamente un mes después de la fecha de presentación. Lo que les permite verificar quienes aprobaron

o no sus exámenes, orientar a los educandos sobre los próximos módulos a estudiar y, al mismo tiempo, saber cuánto recibirán las figuras solidarias de gratificación por los exámenes aprobados.

Sin embargo, el retraso en la labor del Auxiliar de informática repercute negativamente en el avance del educando con su próximo módulo y en el pago de las gratificaciones de las figuras solidarias.

#### **4.2.4 Reclutamiento**

De acuerdo con las reglas de operación del INEA 2007, el reclutamiento de los educandos y de las figuras solidarias que prestan sus servicios en la Plaza Comunitaria está a cargo del Coordinador de Zona, del Técnico Docente y del Promotor Educativo quienes tienen como una de sus principales funciones la incorporación de educandos y de asesores.

##### **a) Inscripción de Educandos**

De acuerdo con las reglas de operación del INEA (2007) el proceso de inscripción de los educandos es continuo, a lo largo de todo el año. Para las personas que desean estudiar o acreditar la educación básica, es requisito indispensable que cuenten con 15 años de edad o más y no tengan la primaria o secundaria concluida; con excepción de los niños y jóvenes de 10 a 14 años que requieren estudiar la primaria, pero que por ser extra-edad difícilmente serán aceptados en la escuela o no quieren regresar a ella, presentar alguna identificación oficial, y en caso de que hayan cursado algún grado deben presentar sus comprobantes.

Debiendo presentar en original y copia de una identificación oficial, que puede ser: copia certificada del acta de nacimiento o documento legal equivalente, constancia de la Clave Única de Registro de Población (CURP), Cartilla o precartilla del Servicio Militar Nacional (SMN), pasaporte, credencial de elector, certificado de primaria o boleta de grado, carta de naturalización, documento de transferencia del estudiante migrante binacional México-EUA de educación, primaria o secundaria, según sea su caso y, así como la ficha señalética expedida por el Director del Centro de Readaptación Social. (Reglas de operación del INEA, 2007)

Si bien la elaboración de los expedientes, las solicitudes que deben llenar los educandos así como los requisitos que deben presentar para ser inscritos como usuarios del programa de educación para los adultos, les facilitaría a las figuras institucionales y solidarias la identificación de la situación académica de cada educando, por otro lado les genera mayor carga de tipo administrativo burocrático que entorpece la labor central del programa: la atención educativa de jóvenes y adultos.

Esto porque se incrementa el trabajo administrativo para las figuras solidarias e institucionales, pero no se incrementa en igual proporción el número de colaboradores. Este trabajo se tiene que realizar con el mismo número de personal, lo que trae como consecuencia la saturación de actividades y esto se refleja, de manera directa, en la atención al educando, la cual cada día se hace con menor tiempo, esmero y dedicación (Chiavenato, 2004).

A las personas interesadas en recibir el servicio se les aplica una entrevista inicial y, en el caso de ser hablante de lengua indígena, un diagnóstico de su grado de bilingüismo. Este proceso se hace para ofrecer toda la información sobre el modelo, sus opciones y los servicios que se brindan, al mismo tiempo que se les ubica y recomienda el nivel y variante educativa que les conviene; así como apoyarlos en la selección de módulos por dónde empezar.

Para la inscripción de los educandos, el Promotor se da a la tarea de promocionar el programa en distintas dependencias oficiales. El Promotor dedica parte de su tiempo a visitar las dependencias de gobierno, entre las que se encuentran las oficinas del INDEMAYA, la presidencia municipal, hospitales, y las direcciones de las escuelas oficiales del nivel básico (secundaria), con la finalidad de reclutar educandos.

En abril hicimos la promoción en el ayuntamiento de Oxkutzcab, les ofrecimos el servicio de educación para adultos a sus empleados que no saben leer ni escribir y para aquellos que deseen concluir la primaria y la secundaria. Ellos trabajan de 8 de la mañana a tres de la tarde y ahora los dejan venir a estudiar dos días a la semana de la 1 a 3 de la tarde pero si faltan les descuentan de su sueldo (ENTP 19 /05/08). Estoy visitando las escuelas secundarias, ahí tenemos a 5000 educandos que se encuentran con dificultades para concluir su secundaria en el sistema regular, ellos con nosotros están a dos o tres módulos de concluir su secundaria, a ellos los estamos rescatando y los estamos apoyando para que concluyan su secundaria con el IEAEY. (CPP, 24/05/08)

El Promotor visita las distintas dependencias del municipio, hace la promoción del programa de alfabetización de adultos y de esta manera va captando educandos para el programa. Sin embargo, esta, es una de las formas de reclutamiento de educandos, y otra de las formas de captar a los educandos se da a través de los asesores, de los educandos inscritos que invitan a sus familiares y amigos, así como a través de los promocionales que se difunden en los medios de comunicación masiva.

Yamili asesora a su mamá y a su hermana y, doña Antonia su único alumno de maya es su esposo. Su hermanita de doña Antonia también es asesora y asesora a su propio esposo. (CPP, 10/10/07) Yo tengo la beca de oportunidades y las asesoras pasaron a mi casa a visitarme, me platicaron del programa y decidí inscribirme porque me gustaría aprender para apoyar a mis hijos cuando ellos me pregunten sobre sus

tareas de la escuela. El 20 de noviembre de 2007 fue el día en que comencé a venir a la plaza comunitaria. (CPE, 27/05/08) Mi hija Geisy me contó que existía esta plaza, ella me animó a retomar mis clases. (CPE, 27/05/08) Apoyo a las personas clarificando sus ideas, invito a mis primos para que vengan pero ellos no quieren, no les gusta. En el desfile no participé. (CPE, 28/05/08) Desde hace tres años y medio, cuando los asesores me invitaron a inscribirme es que estoy estudiando en el programa del IEAEY, y actualmente estoy a un modulo de concluir la primaria. (CPE, 28/05/08) Yo me enteré por medio de la radio que en esta plaza estaban dando clases. (CPE, 27/05/08)

La gran mayoría de padres de familia que se acercan a la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega para inscribir a sus hijos, son madres y padres preocupados porque sus hijas e hijos concluyan su formación básica.

Una señora de hipil verde bordado, con trenza larga, aretes de filigrana en oro, rebozo negro, de aproximadamente unos 40 años estaba esperando al Promotor. La señora vino acompañada de sus dos hijas: una de 19 años que concluyó el primer año de secundaria, había comenzado el segundo pero no concluyó; y la otra de 14 años que únicamente tiene el certificado de primaria porque la jovencita no quiso continuar estudiando la secundaria. “Me enteré de que aquí en el IEAEY les pueden dar clase a mis hijas para que concluyan su secundaria, yo quiero que estudien”. (OBS, 29/05/08) Llegó una señora buscando al Promotor, ella venía acompañada de su esposo, traían un fólder con la documentación para inscribir a sus hijas. (OBS, 22/05/08) Llegó un joven buscando al Promotor. El joven tenía la mano derecha vendada y en la izquierda traía un fólder de cartulina en color verde pastel. Rebeca le dijo: ya está por venir, si gusta puede esperarlo o si quiere deje sus documentos. Lo voy a esperar, contestó el joven y se fue a sentar en el edificio de enfrente. (OBS, 22/05/08)

En este mismo sentido, jóvenes que están motivados a continuar con sus estudios de nivel medio superior se acercan a la Plaza Comunitaria para inscribirse al programa y concluir sus estudios de secundaria. Hemos observado, que el reclutamiento de los educandos del IEAEY, se realiza a través de la promoción que realizan las figuras solidarias de la institución como son el Promotor y los Asesores, pero también por iniciativa propia de los educandos, por la invitación de sus familiares, de otros educandos usuarios del programa, así como por los padres de familia que se preocupan porque sus hijos concluyan su formación básica.

Desde el punto de vista del Técnico Docente, la labor del Asesor determina la permanencia y el reclutamiento de nuevos educandos, pero al mismo tiempo el Asesor es el responsable directo del descrédito que la institución pudiera adquirir en el contexto de la comunidad donde está operando. “Si los jóvenes capacitados hacen bien su trabajo el mismo adulto los va a recomendar con otros adultos y así va a tener mejores ingresos pero si hace mal su trabajo esto repercute sobre la institución y entonces se dice que es malo el servicio del IEAEY” (CPTD, 10/10/07).

Si bien es cierto que el reflejo inmediato y de forma directa que se puede evidenciar como un factor que causa la deserción de un educando, está directamente relacionado con la labor del asesor, así mismo es necesario decir, que este factor no es el único motivo que lleva al educando a darse de baja del instituto. El asesor es una de las figuras solidarias que apoya este proceso educativo de manera desinteresada, ya que él no cuenta con un contrato laboral con esta institución, él no cuenta con el respaldo de un sueldo fijo y con las prestaciones de ley a la que tiene derecho un trabajador asalariado.

El asesor es una figura solidaria que recibe una gratificación por la enorme y fundamental labor educativa que realiza. Gratificación que recibe después de dos o tres meses de estar trabajando, tiempo durante el cual tiene que sobrevivir con recursos propios. Además, cabe recordar que para que el asesor desempeñe su labor requiere de la existencia de ciertas condiciones fundamentales como son: la capacitación pertinente a la actividad que realiza, así como, la existencia de material para que él y el educando puedan avanzar en el proceso de educación para adultos (Alvarado, 1998).

#### **b) Asesores**

En Oxkutzcab, el Promotor del IEAEY, se da a la tarea de reclutar a los asesores que requiere para la ejecución del programa de educación de adultos en sus dos vertientes: la vertiente del MEVyT hispano y la vertiente del MEVyT-IB indígena bilingüe.

Yo fui el único que se atrevió a trabajar la alfabetización en maya, al Apoyo técnico, le dijeron pero él no quiso porque dice que es muy difícil. A mí me pareció interesante y por eso decidí trabajarlo, me gusta. Busqué asesores que hablan la maya y les gustó la idea de alfabetizar en maya, hasta los alumnos están contentos de aprenderla. (ENTP, 9/10/07)

El proceso de reclutamiento de asesores efectuado por el Promotor, se ha dado de tres formas, invitando a participar: a aquellos educandos que concluyen el nivel educativo básico (secundaria), a los ex asesores a que se integren de nuevo como asesores, así como, a los empleados de instituciones como el centro de salud, la presidencia municipal e instituciones educativas a que formen parte del grupo de asesores del IEAEY en Oxkutzcab.

Doña Antonia terminó su secundaria con nosotros y le pedimos que sea asesora. (CPP, 11/10/07) La secretaria del ayuntamiento además nos apoya en la tarde como asesora. (CPP, 20/05/08) Tengo 8 años trabajando como secretaria en el ayuntamiento y actualmente reingresé como asesora del IEAEY con educandos de secundaria. (CPA, 23/05/08) Tengo que inscribir a los nuevos asesores del Centro de Salud, que son exclusivos para operar los módulos indígenas. (ENTP, 26/05/08)

Estas son tres de las formas en que el Promotor de la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega, ha logrado el reclutamiento de asesores, actividad con la que contribuye al logro de las metas institucionales y que tienen repercusión directa sobre el proceso académico que se desarrolla en la Plaza Comunitaria.

El reclutamiento de los asesores se da por la actividad que hace el Promotor, pero también se da que en algunas ocasiones los futuros asesores son motivados por sus propios familiares para que se enrolen como asesores del programa. Las personas aspirantes a asesores buscan el acercamiento con la Plaza Comunitaria y solicitan su participación como asesores en la educación para los adultos. Esta situación de acercamiento a la institución, en algunas ocasiones al prospecto a asesor le genera angustia, temor y vergüenza, sentimientos y sensaciones que supera motivado por un espíritu de servicio que les impulsa.

Llegué al IEAEY porque mi hermana me motivó. Vamos Aidey, tu entras como asesora y me enseñas, así voy a ser tu alumna. Motivada por mi hermana vine dos veces a la plaza comunitaria, llegaba hasta la puerta pero me daba pena, así que daba la media vuelta y me iba a mi casa. En mi casa me preguntaban ¿qué pasó?, nada, no había nadie, la plaza estaba cerrada. Ahí está, que un día me acompañó mi mamá y ella habló con el Promotor. (CPA, 27/05/08)

Si bien es cierto que el primer paso para acercarse por sí mismos a la Plaza Comunitaria es un poco angustiante, el prospecto a asesor encuentra en su familia el apoyo, la fortaleza y la motivación suficiente para lograr el objetivo propuesto: ser asesor.

La adscripción de los asesores también se da por la vía de los amigos. Estos jóvenes asesores al ser conscientes de los beneficios que tiene para su comunidad la labor que ellos desempeñan, motivan a otros jóvenes para que continúen con esta labor social. Casi siempre, invitan primero a aquellas personas que son sus amigos, a los cuales motivan e invitan a participar en la Plaza Comunitaria como asesores solidarios del programa de educación para los adultos. “Me gusta la ingeniería computacional, la psicología y me gusta enseñar, por eso me decidí a ser asesora cuando los otros asesores me invitaron a ser parte de ellos” (CPA, 22/05/08).

El reclutamiento de asesores es una actividad realizada por el Promotor de la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega, contando además con el apoyo directo de los asesores, de los medios de comunicación masiva y sobre todo, con el apoyo de las familias que motivan a sus miembros a incorporarse a esta actividad, con lo cual todos contribuyen al logro de los objetivos de la educación de adultos en el Estado de Yucatán. De esta forma, los actores involucrados en la educación de adultos, contribuyen a la gestión de los

recursos humanos solidarios, los asesores, uno de los procesos que son básicos e indispensables para la puesta en marcha de la educación de adultos, ya que son los asesores son las figuras directas encargadas del proceso pedagógico.

#### **4.2.5 Capacitación de figuras solidarias**

En el reglamento de operación del INEA (2007) se contempla la capacitación de las figuras solidarias que participan en la educación de adultos. Antes de que éstas inicien sus tareas educativas, participan en el programa de inducción y de formación inicial, así como capacitaciones de actualización y educación continua durante el tiempo en que se encuentren desempeñando sus funciones.

Abordamos en este apartado, las capacitaciones sobre el programa del MEVyT-IB y las capacitaciones sobre el MEVyT en línea porque las figuras solidarias que participan en ambas modalidades de capacitaciones son las mismas. Es necesario recordar que las figuras solidarias que prestan sus servicios en la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega operan las dos vertientes del programa del MEVyT.

##### **a) MEVyT-IB**

Los Institutos y las Delegaciones Estatales tienen la responsabilidad de la formación de las figuras solidarias en sus diferentes fases. Ya hemos descrito respecto de la capacitación de las figuras solidarias, en el apartado del proceso de planificación y sus dificultades. Ahí describimos que existe una Coordinación Indígena que forma parte del Departamento Educativo del IEAEY, la cual se encarga de realizar las capacitaciones del MEVyT-IB indígena bilingüe tanto para las figuras solidarias como para las figuras institucionales, así como una serie de dificultades que limitan la formación y capacitación de estos actores educativos.

El Coordinador de Zona respecto de las capacitaciones que han recibido las figuras solidarias e institucionales que se encuentran bajo su jurisdicción, nos menciona que su personal ha participado en cuatro capacitaciones. Sin embargo, y a diferencia de que lo afirma el Coordinador de Zona, los asesores y el Técnico docente hacen mención a una sola capacitación del MEVyT-IB indígena bilingüe, en la que ellos han participado.

La capacitación se da a los técnicos docentes, promotor y a los asesores, en el caso del MEVYT indígena se han dado 4 capacitaciones de las cuales se encargó el personal del Departamento Educativo del edificio central en Mérida. (ENTC, 26/06/08) La capacitación fue en el mes de mayo, es la única capacitación a la que asistí. (ENTA, 13/06/08) Voy a solicitar el segundo taller pero con la condición de que tú y

los asesores tengan una reunión quincenal o semanal para que lean, escriban y practiquen palabras en maya. (CPTD, 16/10/07)

Como podemos apreciar en las citas anteriores, hasta la fecha en que realizamos este proceso de observación en campo, el personal operativo del MEVyT-IB solamente ha participado en un taller de capacitación. Así como podemos resaltar un esbozo verbal de propuesta para la solicitud de un segundo taller de capacitación, que a decir del Técnico docente está condicionada al número de educandos inscritos y a “que tú, como Promotor, y los asesores tengan una reunión quincenal o semanal para que lean, escriban y practiquen palabras en maya. Porque eso es lo que ustedes no han hecho, esa fue la recomendación del profesor que impartió el primer taller, ahí está la falla” (OBS, 16/10/07).

El Promotor de la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega en su proceso de formación como profesional y como promotor, no ha tenido la oportunidad de recibir una capacitación específica que le permita desarrollar la habilidad de escritura y lectura en la lengua maya. Él es el responsable directo de operar el MEVyT-IB, es un profesionalista del campo de la docencia, que durante sus años de estudiante toda su formación fue en castellano, siendo otro de los factores asociados a la incapacidad de producir textos escritos en la lengua maya, la escasa formación y capacitación que recibe del IEAEY, ya que ha participado en una capacitación que no ha sido suficiente para adquirir y desarrollar la escritura de la lengua maya. “En el taller solamente nos mostraron el abecedario y por ejemplo de pronunciación vimos muy poco” (ENTP, 09/10/07).

La falta de recursos es una limitante para garantizar la asistencia de los asesores a los talleres de capacitación. Otro de los problemas que se viven durante la capacitación dirigida a los asesores es la falta de recursos financieros por parte de la institución para otorgarles una gratificación por su asistencia. También la escasa disposición de tiempo de algunos asesores dificulta su participación en los talleres.

El problema de los talleres de capacitación es que al asesor operativo requiere de disponibilidad, recursos y tiempo. En la realidad estos asesores no reciben ninguna gratificación por asistir a la capacitación, solamente asisten por buena voluntad, son colaboradores. (ENTTD, 10/10/07)

Tenemos entre los asesores a personas solidarias que brindan dos horas de trabajo a las asesorías de adultos, tres días a la semana. Estos actores educativos no viven de las gratificaciones otorgadas por el programa, razón por la cual ellos tienen que buscar un trabajo de base que le proporcione los recursos que requieren para solventar sus gastos

familiares y personales. El tener otro trabajo es lo que dificulta la participación de algunos de los asesores en los talleres de capacitación.

Si bien el IEAEY promueve la capacitación inicial y continua de las figuras solidarias que trabajan la vertiente del MEVyT-IB indígena bilingüe, de acuerdo con las percepciones de algunas figuras solidarias, esta capacitación no les ha aportado los elementos que ellos requieren para operar esta vertiente del programa. “Tenemos a los asesores y a los alumnos motivados pero algo pasa ¿Qué es? Yo pienso que necesitamos un taller que nos prepare para enseñarnos bien, más tiempo que nos permita dominar bien el maya” (ENTP 9/10/07).

Las figuras solidarias reconocen que la importancia de los talleres de capacitación como actividades importantes para la formación de los asesores, porque para el éxito del programa MEVyT-IB es necesario contar con el recurso humano capacitado. Por lo que es necesario que los talleres de capacitación contemplen el desarrollo de habilidades de escritura y lectura de la lengua maya, estrategias de enseñanza así como dinámicas acerca del manejo de grupos para que el asesor desempeñe con éxito su función pedagógica.

En estos talleres tiene que haber una capacitación pedagógica con dinámicas y estrategias de enseñanza, es necesario una buena capacitación que nos va a conducir a un buen trabajo, a darle al alumno una buena atención lo que se traduce en una buena paga. Se requiere de buena metodología y que se las enseñen bien así como motivación por parte del asesor. (ENTTD, 10/10/07)

Los Técnicos docentes y el Promotor ven en la capacitación la posibilidad de lograr con éxito la función pedagógica de los asesores, pero al mismo tiempo reconocen que el número de capacitaciones recibidas hasta el momento es insuficiente para lograr el objetivo educativo propuesto y alcanzar las metas que se han planteado (CEPAL-UNESCO, 1996).

La capacitación y formación de las figuras solidarias que operan el MEVyT-IB es una necesidad básica y, al mismo tiempo, constituye un factor más que contribuye al escaso logro alcanzado. Es una contradicción dada por el sistema burocrático en el que se encuentra instalado el IEAEY, ya que por un lado limita los recursos destinados a las capacitaciones de las figuras solidarias y, por otro lado, exige grandes resultados para justificar los gastos e incrementar el presupuesto que devenga la institución (CEPAL-UNESCO, 1996).

## **b) MEVyT en línea**

De acuerdo con las reglas de operación del INEA (2007) la capacitación de las figuras solidarias en el manejo del MEVyT en línea se diseñó para orientar el trabajo del apoyo técnico y del asesor con el objetivo de que ellos asesoren a los educandos en el acceso a los módulos electrónicos, al correo electrónico, a que participen en los foros de discusión y comunidades virtuales, y que reciban la retroalimentación que queda registrada en su archivo personal. Las evidencias de estudio, en este caso, será solamente la hoja de avance impresa y firmada por el asesor.

### **Primera capacitación del MEVyT en línea**

El primer taller de capacitación del MEVyT en línea se efectuó en la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega, en el municipio de Oxkutzcab. A este taller asistieron los asesores de la Coordinación de Zona no. 8 de Tekax. Para el desarrollo del taller se contó con un instructor del departamento educativo de la ciudad de Mérida.

El miércoles 24 de octubre de 2007 siendo las 10:15 a.m. escuchamos a los asesores de la Plaza Comunitaria que decían “el capacitador viene de Mérida” e insistían en mostrármelo, querían que yo lo observara, el capacitador hablaba por celular, caminaba de un lado a otro, sonriente saludaba a los asesores que iban llegando. Daba inicio al primer taller de capacitación para la vertiente del MEVyT en línea, organizado por el IEAEY. Contó con la asistencia del Coordinador de Zona, los dos técnicos docentes, el promotor, apoyo técnico y los asesores de Oxkutzcab y otros asesores que trajeron de Tekax. (OBS, 24/10/07)

El taller fue inaugurado por el Coordinador de Zona de Tekax, a las 10:20 a.m., el cual motivó a los asesores a que aprovecharan al máximo el taller, además de dar “gracias por su asistencia a este taller, por favor aprovéchenlo, pregunten todas sus dudas, que no les de pena preguntar lo que no saben.” (OBS, 24/10/07). Los asesores asistentes al taller eran el doble del número de máquinas que existen en la Plaza Comunitaria.

Éste tuvo una duración aproximada de dos horas, fue de carácter presencial, el material básico para trabajar fueron las 10 computadoras existentes en la Plaza Comunitaria, siendo una de las dificultades que pudimos observar durante el desarrollo del mismo. La escasez de computadoras motivó que se sentaran más de dos asesores por computadora y a la hora de realizar los ejercicios no todos los asesores tenían la oportunidad de realizarlos ya que uno de los tres realizaba el ejercicio y los otros dos solamente observaban cómo hacía su compañero (CEPAL-UNESCO, 1996).

## El segundo taller de capacitación del MEVyT en línea

El miércoles 14 de mayo de 2008 se efectuó el segundo taller de capacitación del MEVyT en línea, con una duración de dos días. El primer día el taller tuvo lugar en la biblioteca virtual del Olimpo en la ciudad de Mérida y contó con la participación del Ing. Rodolfo proveniente de la Ciudad de México, específicamente del Departamento de Servicios Educativos del INEA.



Personal solidario del IEAEY, durante el taller de capacitación del MEVyT en línea en la biblioteca virtual del “Olimpo”, en la ciudad de Mérida Yucatán. Mayo de 2008. Fotos tomadas por: María Elena Ruiz Ruiz.

El director del IEAEY hizo la inauguración del taller evidenciando su capacidad de gestión dijo: “En este taller a diferencia de los anteriores, donde se sentaban tres por cada computadora, ustedes cuentan con una computadora para cada uno, esa es la razón por la cual se limitó el número de participantes por jornada” (OBS, 14/05/08). Lo cual fue una de las mejoras introducidas en este segundo taller de capacitación del MEVyT en línea en comparación con las condiciones bajo las cuales se desarrolló el primero.

De esta manera, vemos reflejadas dos grandes tendencias dentro de estos talleres de capacitación, la primera es la tendencia a importar de la ciudad de México al personal encargado de implementar la capacitación. Situación asociada al proceso de desconcentración (Alvarado, 1998) que vive el IEAEY con respecto del INEA, lo cual genera inconformidad en el personal que labora en la institución, ya que ellos consideran que “Para impartir este taller no se por qué no nos han elegido a nosotros, nosotros lo sabemos, lo hubiéramos hecho mejor” (OBS, 14/05/08).

El instructor explicó que los destinatarios de este taller son precisamente los promotores, apoyos técnicos y asesores. Por lo que se alegró de contar con los asistentes, pues eran las personas idóneas con las que él esperaba contar. Siendo el propósito del taller,

apoyar las acciones de capacitación para todas las personas involucradas en la implementación del piloto del MEVyT en línea.

El instructor registró los datos en un papelógrafo y así obtuvo que los asistentes eran provenientes de Ticul, Progreso, Seyé, Sacalum y Oxkutzcab, de los cuales fueron 5 promotoras, 8 asesores, 6 apoyos técnicos, de oficina central se encuentran un empleado del área de información y un técnico superior. (OBS, 14/05/08)

El segundo taller se efectuó con las personas esperadas y con las instalaciones adecuadas para su desarrollo. El taller tuvo una duración de 13 horas, el material básico utilizado fueron las computadoras para cada persona, el cañón que el instructor utilizaba para su presentación (power point), su micrófono inalámbrico, la pantalla, el programa y el resumen impreso del contenido del taller que el instructor le entregó a cada persona asistente al taller.

El contenido tratado durante el taller fueron temas referidos al flujo de trabajo, las funciones de las figuras participantes y conceptos básicos (personas jóvenes o adultas, asesor, tutor, apoyo técnico, responsable estatal y administrador central), el educando, el asesor, y su experiencia con las computadoras, el correo electrónico y su importancia, el portal del MEVyT en línea, el registro del asesor y validación, el registro de la persona joven o adulta y validación, exploración de un curso y realización de actividades como asesor, los foros de discusión y el paquete “Ser asesor en línea”.

Reconocemos que el instructor tuvo excelentes aciertos en su metodología porque inició con la participación en binas de los asistentes, lo que le permitió establecer un diagnóstico rápido sobre éstos (de qué municipio procedían y las funciones que desempeñan), y al mismo tiempo los asistentes se familiarizaron con sus compañeros procedentes de otros municipios. Introdujo elementos visuales y auditivos como la presentación power point, cumplió con el tiempo establecido en el programa para desarrollar el taller en 13 horas de trabajo, la herramienta utilizada (computadoras) fue adecuada al número de personas asistentes al taller porque cada uno contó con una máquina y se apoyó en la presentación power point para guiar, paso a paso, los ejercicios que deberían ir realizando simultáneamente con él.

Siendo las nueve de la mañana con treinta y cinco minutos, el instructor comenzó a preguntar de qué lugares venían los asistentes a este curso y sus respectivos cargos para lo cual los organizó en binas (para que platicaran entre ellos y después el compañero presentará a la persona con la que estuvo platicando y viceversa). Durante la presentación de las binas, el instructor fue anotando en un pintarrón los lugares de procedencia de los asistentes así como sus cargos y funciones dentro de la institución. Asistieron al taller 5 promotoras, 8 asesores, 6 apoyos técnicos, así como cinco empleados de oficinas centrales del IEAEY. (OBS 14/05/08)

Pese a todas estas buenas estrategias (trabajo en binas, trabajo individual con su respectiva computadora, la Internet, elementos visuales y auditivos como la presentación power point y el micrófono inalámbrico), que le permitieron al instructor desarrollar los temas, sin embargo el procedimiento del instructor, en algunos casos específicos, no fue el más adecuado. Debido a que 8 de las 24 personas asistentes al taller, no lograron concluir los ejercicios (crear su correo electrónico e inscribir a un educando al programa en línea): tenían dudas y requerían más apoyo que los otros. Le pedían ayuda al instructor y la respuesta de este siempre fue “al rato lo vemos”, “después lo vemos” y no brindó el apoyo a estas personas que lo necesitaban. El instructor se concentró en los que sí estaban haciendo el ejercicio como él lo pedía y al ritmo que él iba indicando y las 8 personas que tenían dudas y dificultades se quedaron sin que el instructor les resolviera sus dudas.

Uno de los problemas que tuvieron los asesores fue cuando les pidió que introdujeran su correo electrónico para inscribir a un educando al programa en línea y los asesores no tenían correo electrónico creado. Al intentar crearlo tuvieron dificultades: por ejemplo, donde dice ubicación geográfica no daba opción para escribir el código postal de la Ciudad de Mérida solamente permitía el acceso para el código postal del país México. Una de las asesoras colocó un código postal de México y en otra ocasión lo intentó con el de Mérida, en ambos casos le salía un letrero que le decía que el código postal no era válido. Al igual que esta asesora, las otras siete personas, no pudieron continuar con las indicaciones del instructor. (OBS, 14/05/08)

El instructor tenía mucha prisa por cubrir todo el contenido de su programa y escuchamos que constantemente les decía: “al rato lo vemos, después lo vemos y los que no han logrado crear su correo déjenlo así”. De acuerdo con nuestra experiencia este es uno de los errores más grandes en los que incurren algunos instructores durante el desarrollo de los talleres porque permiten que un 30% de los asistentes queden insatisfechos y con justa razón porque vinieron a aprender el proceso y se van sin haberlo vivenciado, con mucha frustración por haberse quedado a medio camino del proceso y sin que se les brindara la ayuda oportuna por parte del instructor.

El problema en este caso, se traduce en un servidor público del área educativa que pese a su esfuerzo y el de la institución por capacitarse en el uso de los servicios del MEVyT en línea tendrá dificultades para ingresar a los educandos de su municipio a ésta modalidad educativa. Convirtiéndose así, en una de las limitantes para que el educando inicie o continúe sus estudios de educación básica a través del Portal CONEVyT.

Si bien es cierto que el instructor, al inicio del taller tuvo la precaución de conocer de qué lugares provenían y las funciones que desempeñaban percibimos que hizo falta que se

informara sobre sus conocimientos previos y sus expectativas. Al respecto consideramos que el instructor se dejó llevar por el supuesto de que los promotores, apoyos técnicos y asesores ya sabían manejar bien una computadora y, sobre todo, de que todos contaban con correo electrónico.

Este es otro de los factores que influyen en los resultados alcanzados por los participantes en los talleres de capacitación del IEAEY, la prisa del instructor en tratar de cubrir a toda costa el contenido de su programa, en detrimento de la formación de las figuras solidarias, las cuales estuvieron pidiendo ser atendidos en sus dudas y dificultades y cuyas únicas respuestas fueron “al rato” y el ser ignorados por el instructor.

El día 15 de mayo de 2008 tuvo lugar el segundo día del taller, en el auditorio del Hotel de Champs, y contó con la participación del personal proveniente de la Ciudad de Mérida, del Departamento de Servicios Educativos del IEAEY. La Lic. Claudia Ricalde del Departamento de Servicios Educativos dio la bienvenida al segundo y último día de taller. Los instructores fueron el Ing. Juan Ricardo Cantón Cruz y la Lic. Gladis del Departamento de Formación del Personal de Plazas y el Ing. José Tun Urbilla y el Ing. Jorge Manzanilla Rosado de la Dirección de acreditación y evaluación del IEAEY.

El salón, donde se desarrolló el segundo día del taller, tiene una dimensión aproximada de 8x8 metros, en el interior había ocho mesas redondas cubiertas con manteles blancos, seis sillas para cada mesa que estaban cubiertas con forros blancos. El material de trabajo para este día fue un cañón, una computadora y una pantalla para proyectar la presentación power point, así como papelógrafos, plumones y la creatividad por parte de los promotores, apoyos técnicos y asesores asistentes al taller. Tuvo una duración de 5 horas y 30 minutos: dio inicio a las 9:00 a.m. y terminó a las 2:30 p.m. El Ing. Juan Ricardo presentó la agenda del día que estuvo conformada por: los exámenes en línea y las hojas de avance, la recapitulación de los exámenes en línea y las hojas de avance en plenaria, el trabajo del tutor en plataforma, estrategias de promoción y difusión del MEVyT en línea, propuesta de diseño de difusión, ambientes virtuales y terminología. Los contenidos son complementarios con los contenidos del taller efectuado el día anterior. (OBS, 15/05/08)



Figuras solidarias de Oxtutzcab durante el segundo día del taller de capacitación del MEVyT en línea. Mayo de 2008. Fotos tomadas por: María Elena Ruiz Ruiz.

La metodología de trabajo fue presencial e interactiva, las personas asistentes al taller podían interrumpir a los instructores durante la exposición para clarificar sus dudas y contar las dificultades que les ha tocado vivir durante la implementación del MEVyT en línea. Algunos asesores escuchan, preguntan, toman apuntes, otros comparten dificultades que les ha tocado superar y preguntan la forma en que deben superar las dificultades que les toca vivir en sus áreas de trabajo. Al principio noté cierta timidez pero poco a poco fueron agarrando confianza para expresarse, ya que el ambiente creado por los instructores favorecía la participación y seguridad de los asistentes para expresarse.

Acerca de las dificultades que viven como parte de la implementación del MEVyT en línea en sus municipios, una Asesora de Seyé comenta: “el jueves santos tenía 25 alumnos que iban a presentar examen, sólo me aprobaron 12 educandos y 13 se quedaron sin derecho a presentar, eso me molestó”. Otra asesora de Seyé comenta: “nuestro técnico docente tres días antes de la presentación de examen nos dice quien no presenta”. Un Asesor de Sacalum comenta: “nuestro coordinador nos ordenó no presentar examen en línea. Llevamos tres meses sin presentar”. (OBS 15/05/08).

Las figuras institucionales y las figuras solidarias asistentes al taller encontraron que las dificultades en la implementación del MEVyT en línea están asociadas con fallas humanas y fallas con la tecnología. Entre las fallas con la tecnología se encuentran aquellas relacionadas con la configuración de la impresora, fallas en el servicio de energía eléctrica, y fallas de la Internet satelital.

Los asesores asistentes al segundo día del taller exponen las dificultades asociadas con el uso de la tecnología que les ha dificultado la implementación del MEVyT en línea. En nuestro caso al imprimir el folio estaba configurada otra impresora y se perdió la hoja foliada, nosotros tuvimos que imprimir otra hoja con otro folio. Cinco alumnos están presentando, se fue la energía eléctrica, el examen no se pierde pero el adulto ya quedó reprobado. El educando quiso acceder al Internet y aparecía en la pantalla una leyenda que decía “usuario inválido”. (OBS, 14/05/08)

Las fallas humanas que dificultan la implementación del MEVyT en línea, están relacionadas con la comunicación, con procesos administrativos de aprobación de los exámenes en línea, así como las estrategias de resistencia ante el cambio que presentan algunas figuras institucionales.

El canal de comunicación es técnico docente, coordinador, departamento de evaluación ¿no existe otra vía más directa? Nuestro técnico docente tres días antes nos dice quien no presenta. Nuestro coordinador nos ordenó no presentar examen en línea y ya llevamos tres meses sin presentar. El jueves santos tenía 25 educandos que iban a presentar examen, solo me aprobaron 12 y 13 adultos se quedaron sin presentar, eso me molestó. Un personal de Apoyo técnico comenta como pensando en voz alta al respecto del programa en línea, “es una forma de mantenernos vigilados, mayor control de lo que hacemos y de lo que no hacemos”, uno de los instructores comenta: “con este nuevo sistema a nosotros también nos vigila la dirección central (INEA). Todo queda registrado, fecha en que se ingresa al sistema, lo que uno hace y hasta lo que uno no hace”. (OBS 15/05/08)

Hasta aquí, las figuras institucionales y las figuras solidarias han dialogado sobre las dificultades que tienen que superar para que la implementación del MEVyT en línea funcione. Dar a conocer estas dificultades puede representar el primer paso para encontrar estrategias de solución a las mismas. Sin embargo, esto depende de las personas que tienen la autoridad suficiente para la toma de decisiones.

#### **4.2.6 Gestión de recursos materiales**

##### **a) Infraestructura**

La infraestructura donde hoy se encuentra ubicada la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega fue gestionada por el Promotor. Este proceso de gestión implicó solicitar un primer espacio que resultó insuficiente, así como un segundo espacio ubicado en el parque ecológico denominado “Siglo XXI”, lugar donde se construyó la Plaza Comunitaria.

Yo hice la gestión ante el presidente municipal para que me donara esta casa y colocar aquí la Plaza. Me donaron esta casa y antes ya había solicitado el equipo de cómputo más los libros, los cuales ya venían en camino cuando el anterior Director del IEAEY, el Lic. Arrigunaga vino con el presidente municipal a ver el local, entonces se dieron cuenta que no era suficiente el espacio para las tres salas que se requerían para colocar el equipo de la Plaza, fue así que me dieron el terreno donde se construyeron las tres salas en el lugar donde hoy se encuentra la Plaza. Es así que ahora contamos con dos espacios para este punto de encuentro. (ENTP, 13/10/07)

La construcción de la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega, fue un proceso de gestión que implicó la solicitud del terreno al Presidente municipal de Oxkutzcab, la gestión de los recursos financieros y tecnológico ante instituciones bancarias para su construcción, así como la gestión de recursos humanos y financieros ante el Presidente municipal para mantener limpio el patio de la Plaza, así como para el pago de la energía eléctrica.

La infraestructura en donde hoy opera el programa del IEAEY fue construida gracias a la intervención de varias figuras institucionales, que dieron su aportación financiera así como la donación del espacio, todo esto gracias a la gestión realizada por las figuras solidarias e institucionales del IEAEY, específicamente las figuras que forman parte de la Coordinación de Zona no.8 de Tekax, Yucatán.

##### **Servicios básicos**

Si bien la gran mayoría de la infraestructura se encuentra en buen estado, existe el requerimiento de ciertos servicios básicos que no están funcionando. Este es el caso del baño interno que por una grieta que presenta en el techo no está habilitado para su uso.

El sistema de aire acondicionado, es otro servicio básico que se requiere para las tres salas (la sala de cómputo cuenta con este servicio pero las otras dos salas no). Contar con aire acondicionado o con ventiladores de techo, es necesario porque las temperaturas del lugar son muy elevadas (de 30° a 43° C) y para los educandos estudiar en estas condiciones es muy cansado, generalmente el calor produce somnolencia (lo que les impide estar atentos y concentrarse en el tema de estudio).

A las cinco de la tarde con veintiocho minutos, comenzó la presentación de examen en la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega. Algunos educandos decidieron quedarse afuera de la Plaza por unos minutos, antes de entrar a la presentación de sus exámenes, porque había tanto calor en las salas con tantos educandos presentando examen que el clima era sofocante porque los salones no tienen ventilador, solamente la sala de cómputo cuenta con aire acondicionado. (OBS, 24/05/08)

La falta de pago del consumo de energía eléctrica, de la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega, por parte de las autoridades municipales, es un factor más que afecta el desempeño de las funciones de la Plaza Comunitaria, ya que el servicio de la sala de cómputo se ve interrumpido y los educandos que utilizan los módulos virtuales del portal CONEVyT se atrasan en la resolución de los ejercicios de los módulos que están estudiando.

A las once de la mañana con veintiséis minutos, llegaron dos alumnas de secundaria, una joven de cabellos rubios dice: “desde el miércoles pasado he estado viniendo para las computadoras no sirven y mientras me estoy atrasando”, la joven morena y alta dice: “yo tengo una hija y no puedo estar saliendo a cada rato para que me digan que las computadoras no están instaladas”. (OBS, 24/10/07)

Así mismo, la falta de organización para la limpieza de la Plaza es otro de los factores que contribuyen a la inconformidad del personal que ahí labora, ya que no es agradable trabajar en un ambiente sucio. “Para que el servicio de la Plaza fuera mejor yo sugiero que hicieran limpieza tres veces a la semana” (ENTA, 29/05/08).

Si bien la gestión de la infraestructura fue un proceso en el que intervinieron varias instituciones y dependencias gubernamentales y empresariales, con lo cual se logra la construcción y equipamiento de la Plaza Comunitaria, esta labor de gestión no concluye con la construcción de la obra, sino que continúa con la administración de la infraestructura y la gestión interinstitucional para el pago bimestral de los servicios de energía eléctrica, mantenimiento de las áreas verdes, limpieza interna de la Plaza Comunitaria y la reparación del techo del baño interno.

Es así, que la gestión de los servicios materiales se ve afectada por dificultades de comunicación y de coordinación interinstitucional, entre el programa de educación para

adultos de Oxkutzcab y la presidencia municipal, situación que pone en riesgo el buen desempeño del programa (Alvarado, 1998).

### **b) Equipamiento**

Las tres salas de la Plaza Comunitaria están equipadas. La sala de educación tecnológica está equipada con diez computadoras e Internet, sus diez respectivas sillas, un escritorio de metal, un pintarrón, un corcho y un aire acondicionado; la sala de usos múltiples está acondicionada con una televisión con videograbadora integrada, un corcho y un librero de metal; y la sala presencial donde los asesores orientan a los educandos está equipada con cuatro mesas rectangulares, 15 sillas, un pintarrón, un corcho, dos libreros de metal y tres revisteros de plástico.

Se requieren ventiladores o aires acondicionados para la sala de usos múltiples y para la sala presencial. La sala tecnológica cuenta con aire acondicionado, lo cual es indispensable para evitar el recalentamiento de las computadoras en las épocas de calor. Así mismo, se requiere contar con aires acondicionados o ventiladores en la sala de usos múltiples y en la sala presencial, ya que las elevadas temperaturas que se viven en el municipio en los meses de abril y mayo son sofocantes, y estas salas se convierten en espacios demasiado calurosos e incómodos para desempeñar las asesorías.

La falta de ventilación adecuada para las salas de usos múltiples así como para la sala presencial es un factor más que afecta de manera negativa la implementación del programa de educación para adultos. Ya que por el exceso de calor, causado por las elevadas temperaturas de la época y asociado a la falta de ventilación adecuada, los educandos y asesores se sofocan, llevándolos a la pérdida de atención, retención de lo aprendido, y sueño producido por el cansancio asociado con el calor.

Siendo, en este caso, un factor ambiental (Alvarado, 1998) como las condiciones climáticas y el diseño de la infraestructura los que tiene incidencia negativa en el proceso educativo. Ya que se construyen los espacios educativos sin tomar en cuenta las condiciones climáticas del lugar al que va dirigido y el número de educandos que se convertirán en usuarios de este edificio.

### **c) Material didáctico**

La Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega, cuenta con tres formatos distintos de presentación del material didáctico. El material impreso conformados por los módulos, libros y revistas; el material digital conformados por CDs y videos en VHS; y el material

virtual que está conformado por los módulos ubicados en el portal CONEVyT. “Contamos con 68 módulos impresos, 68 módulos en el portal CONEVyT y, 68 módulos digitales” (OBS, 15/05/08).

La Plaza Comunitaria, cuenta en la sala presencial y en la bodega con 23 de los 68 módulos que se utilizan para brindar el servicio educativo dirigido a la población de jóvenes y adultos. Estos módulos son los utilizados para que el educando sea alfabetizado (nivel inicial) y para que concluya su educación básica (nivel intermedio y avanzado). La educación inicial se refiere a la etapa de adquisición de la escritura con el posterior desarrollo de la habilidad de lectura. La educación básica comprende la primaria y la secundaria.

Módulo 1. Para empezar, Módulo 2. Leer y escribir, Módulo 5. El maíz nuestra palabra, Módulo 6. Saber leer, Módulo 7. Vamos a escribir 2ª y 3ª edición, Módulo 8. Los números, Módulo 9. Cuentas útiles, Módulo 11. Vamos a conocernos, Módulo 12. Vivamos mejor, Módulo 17. Información y gráficas, Módulo 18. Operaciones avanzadas, Módulo 19. Nuestro planeta tierra, Módulo 24. Ser padres una experiencia compartida, Módulo 25. La educación de nuestros hijos e hijas, Módulo 26. Un hogar sin violencia, Módulo 27. Ser joven, Módulo 28. Sexualidad juvenil, Módulo 29. Aguas con las adicciones, Módulo 33. Hablando se entiende la gente, Módulo 34. Para seguir aprendiendo, Módulo 37. Números y cuentas para la vida, Módulo 49. Vida y salud y, el Módulo 55. Nuestro monte. (OBS, 12/10/07)

Los módulos para trabajar el nivel inicial hispano son: La Palabra, Para empezar y Matemáticas para empezar. Los módulos para trabajar el nivel intermedio hispano son Leer y escribir, Saber Leer, Los números, Cuentas útiles, Figuras y medidas, Vamos a conocernos, Vivamos mejor. Estos son los diez módulos básicos que se requieren para acreditar la primaria, los cuales se tienen que complementar con dos módulos diversificados.

Para brindar el servicio hispano, la Plaza Comunitaria cuenta carece de módulos. Para el nivel inicial solamente cuenta con uno de los tres módulos que se requieren y para el nivel intermedio cuenta con seis de los siete módulos básicos. Siendo así, el nivel inicial el que se encuentra sin los módulos básicos que asesoras y educandos requieren para desempeñar la función educativa. Porque es en este nivel inicial en donde se encuentra la evidente carencia del material didáctico.

Para brindar el servicio de alfabetización de la educación de adultos maya-hablantes la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega, carece del material didáctico. De los módulos que se deberían estar utilizando para trabajar el nivel inicial de la vertiente indígena bilingüe, de acuerdo a la malla curricular del IEAEY son: “Empiezo a leer y a escribir en mi lengua

maya, Hablemos español, Leo y escribo en mi lengua maya, Empiezo a leer y escribir en español así como, el módulo Uso de la lengua escrita en maya y español” (ENTCI, 19/11/08).

Sin embargo, este material es inexistente en esta Plaza Comunitaria. Situación que ha llevada a que los asesores que estaban deseando iniciar a trabajar la educación de adultos maya-hablantes se hayan dado de baja, ya que “estuve un mes sin libros, dejé a los alumnos. Sucedió que los módulos se mojaron y también que se tardó demasiado tiempo en llegar otros módulos. Mi esposo presentó dos exámenes” (ENTA, 13/06/08). En el caso de esta asesora, había comenzado a alfabetizar en maya a su esposo, con el cual logró avanzar hasta la presentación de dos exámenes, pero al mismo tiempo tenía a cinco educandos más para iniciar con ellas el proceso de alfabetización en maya, situación que no pudo lograr al no contar con los módulos.

Es necesario notar, que esta situación no es privativa de la Plaza Comunitaria de Oxkutzcab, ya que otras Plazas Comunitarias tampoco han podido iniciar la labor educativa dirigida a la población maya-hablante. Por ejemplo en Tixmehuac, nos decían “necesito los módulos del MIBES, ahora no tengo y por esto no puedo iniciar las asesorías en maya en las comunidades como Dzutoh. Hace más de un mes que no llegan los módulos” (ENTP, 30/10/07). Este testimonio nos da una idea más amplia sobre la situación que atraviesa el programa dirigido a la educación de adultos maya-hablantes, donde los factores que dificultan su implementación también están asociados a la carencia del material didáctico.

Para el nivel intermedio y para el nivel avanzado, que se desarrolla utilizando los módulos en castellano, existe carencia de módulos pero esta carencia es mínima comparada con la carencia de los módulos correspondiente al nivel inicial. Tenemos que los módulos del nivel intermedio son: Leer y escribir, Saber leer, Matemáticas para empezar, Números y cuentas, Figuras y medidas, Vivamos mejor y Vamos a conocernos; y, para el nivel avanzado son: Hablando se entiende la gente, Vamos a escribir, Para seguir aprendiendo, Fracciones y porcentajes, Información y gráficas, Operaciones avanzadas, Nuestro planeta tierra y México nuestro hogar así como los cuatro módulos diversificados de los cuales existen dos: MIB 3, Escribo en mi lengua maya y el módulo K'aax (El Monte), de los cuales solamente hacen falta dos módulos que son Para empezar y Figuras y medidas.

Los módulos para trabajar el nivel avanzado son: Hablando se entiende la gente, Vamos a escribir, Para seguir aprendiendo, Fracciones y porcentajes, Información y gráficas, Operaciones avanzadas, Nuestro planeta la tierra y, México nuestro hogar. Estos son los ocho módulos básicos que se requieren para acreditar la secundaria y que se complementan con cuatro módulos diversificados, de los cuales solamente hacen falta dos módulos, el de Fracciones y porcentajes así como, el de México nuestro hogar.

De los 38 módulos diversificados, solamente se cuenta con 9 módulos en existencia en la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega. Sin embargo esto no representa ninguna situación alarmante, ya que estos módulos se tienen que solicitar con anticipación al INEA.

Somos mexicanos, La educación de nuestros hijos e hijas, Ser joven, Jóvenes y trabajo, Introduciendo el uso de las computadoras e Internet, Nuestros valores para la democracia, Ser padres, una experiencia compartida, Sexualidad juvenil, Mi negocio, Escribo con la computadora, Vida y salud, Nuestro monte, Hágalo por su vida, Para enseñar a ser, Fuera de las drogas, Embarazo, un proyecto de vida, Tu casa mi empleo, Calculo y ordeno con la computadora, Ciudadanía, participemos activamente, Somos migrantes, Crédito para tu negocio, Para crecer de los 0 a los 18 meses, Nuestros documentos, Un hogar sin violencia, Aguas con las adicciones, Mantenimiento, armado y reparación de computadoras, Para ganarle a la competencia, Por un mejor ambiente, Protegernos, tarea de todos, Aprovecho el Internet, Hago presentaciones con la computadora, Ser mejor en el trabajo, Español Matemáticas, Números y cuentas útiles para la vida, Ciencias Naturales y Ciencias sociales.

Claro está, que lo ideal sería que en la Plaza Comunitaria se contara con una dotación más completa de estos módulos. Ya que el servicio sería más ágil, oportuno y representaría una disminución de los trámites burocráticos, porque no se tendría que hacer la solicitud mensual por cada módulo y por cada educando como se acostumbra hacer.

Referente a los materiales didácticos impresos, hasta ahora hemos constatado que existe una carencia sustancial de los módulos. Los 23 módulos con los que cuenta la sala presencial, representan apenas un 33.82% del total de módulos generados para la implementación de la educación de jóvenes y adultos, mismos que son indispensables para que educandos y asesores den inicio, continuidad o concluyan con el proceso educativo.

El Promotor y los Asesores, no utilizan el material audio visual que se encuentra en la sala de usos múltiples. La sala de usos múltiples cuenta con 92 videos en formato VHS. Esto videos contienen temas diversos relacionados a la forma de organización del punto de encuentro, experiencias de los asesores, sobre la diversidad indígena de México, salud, salud sexual, salud reproductiva, las drogas, alimentación, violencia, temas sobre ciencia,

la vida extraterrestre, así como un video sobre literatura de Juan Rulfo. Sin embargo, el Promotor y los Asesores no incorporan ninguno de estos videos como parte de su material didáctico durante el proceso de asesorías con sus educandos.

Por un lado, existe la carencia de los módulos impresos que son básicos para desempeñar la función docente, sin embargo cuando hay producción de material de apoyo a la labor educativa los actores educativos no logran apropiarse del material audio visual de apoyo con el que cuentan, lo que contribuye a empobrecer el proceso educativo.

Los módulos virtuales que se encuentran en el portal CONEVyT y los que se encuentran en CDs, son utilizados por los educandos. En la sala de usos múltiples se encuentran dos cajas con 25 CDs, cada una. Los CDs en formato HTLM y los módulos virtuales son utilizados por los educandos de nivel avanzado ante la carencia de sus respectivos módulos impresos. La asesora se dirige al grupo de educandos de nivel avanzado y les dice “como ustedes no tienen módulos vamos a trabajar en el portal” (OBS, 22/05/08). A falta de los módulos impresos y motivados por su asesora, un grupo de educandos hace uso de los módulos virtuales ubicados en el portal CONEVyT así como, de los módulos que se encuentran en CDs.

Ante la carencia del material didáctico impreso, la creatividad de los actores educativos encargados de operativizar el programa de educación de jóvenes y adultos, es uno de los factores asociados con el avance del programa. Sin embargo, esto se puede aplicar para la vertiente del MEVyT hispano y no así, para la vertiente del MEVyT-IB. Porque el MEVyT-IB aún no cuenta con tanta diversidad de formatos para la presentación de sus módulos. Siendo el formato impreso, la única modalidad con la que cuenta la producción de materiales didácticos de la vertiente del MEVyT-IB. Vertiente que se ve severamente afectada ante la carencia de los módulos impresos, ya que sin los módulos ni el asesor ni los educandos pueden iniciar la labor educativa, lo que repercute obviamente en la deserción de educandos y de asesores del MEVyT-IB.

Al no haber ni educandos ni asesores inscritos en la operativización y puesta en marcha de la vertiente del MEVyT-IB, obviamente tampoco existe la necesidad de producción del material didáctico dirigida a esta vertiente. Convirtiéndose en un círculo vicioso del sistema, porque sin educandos y asesores, el INEA no produce el material didáctico.

#### **4.2.7 Gestión de Recursos financieros**

Proceso de Remuneración de los Actores de la Educación, según consta en las reglas de operación del INEA 2007, al punto de encuentro y a los promotores se les gratifica por el concepto de administración de la atención educativa y los servicios de asesoría que organizan y apoyan. Con esta gratificación se reconocen las acciones de promoción, incorporación y movilización de recursos en los espacios de atención, así como por la organización, apoyo y supervisión a los servicios de asesoría y acreditación.

La gratificación está orientada a premiar los resultados exitosos que obtengan las personas en el proceso educativo. Lo que significa que si un educando que presenta no aprueba su examen, el resultado no fue exitoso y por ese educando ni el Promotor, ni los Asesores ni la Plaza Comunitaria reciben gratificación a pesar de que hayan invertido de uno a dos meses de trabajo en el asesoramiento del educando sin que en este periodo de tiempo hayan recibido algún tipo de remuneración.

De antes ganaba hasta \$3,000.00 al mes, inicié como asesor siendo aún estudiante de la normal en ese entonces me pagaban 150 por cada alumno al mes, lo veía como una beca y al mismo tiempo ponía en práctica lo que estaba aprendiendo en la normal. Este trabajo de asesor de alguna manera estaba relacionado con mis estudios académicos. (ENTP, 13/10/07)

Aparte de la gratificación que reciben estas figuras solidarias no perciben ningún otro beneficio porque no mantienen una relación laboral formal con el IEAEY, no pertenecen al sindicato y no cuentan con el beneficio de un empleo de base. Lo que significa que el IEAEY con las figuras solidarias no adquiere ninguna obligación laboral.

En Oxxutzcab, los asesores reciben un monto por inscripción de los educandos y por cada examen que apruebe el educando, la cantidad total que perciba el asesor dependerá del número de educandos a los que atienda, que salgan a presentar sus respectivos exámenes y sobre todo que los educandos aprueben sus exámenes.

Al asesor le pagan \$60.00 por inscripción y \$160.00 por cada examen que el alumno presente. En total el alumno debe presentar tres exámenes por el primer módulo. El alumno puede terminar este módulo en tres meses, en seis meses o en un año. (ENTP, 9/10/07) Los asesores reciben el primer pago un mes después del examen formativo. Por cada examen formativo le pagan \$160.00 siendo tres exámenes en total por cada módulo. (ENTTD, 9/10/07)

Una de las dificultades que les toca vivir a los jóvenes asesores es el retraso en el pago de sus gratificaciones. De acuerdo con lo que hemos observado, al asesor le lleva de uno a dos meses de asesorías antes de que un educando esté preparado para presentar un examen, a esto es necesario agregar un mes más posterior al tiempo en que el educando

presenta su examen formativo para que se realicen los trámites administrativos relacionados a la calificación de los exámenes. Es así que la gratificación del asesor la recibe aproximadamente tres meses después de estar asesorando al educando.

Desde enero no le pagan a esta asesora, ella en cualquier momento busca otro trabajo, y con razón, porque es mucho tiempo en que no le han pagado. Ahora le van a pagar los meses de enero, febrero, marzo y abril. Hablamos con el ingeniero y eso acordamos, le debemos más de \$12,000.00 pesos. (ENTD, 23/05/08) ¿Vio usted cuanto le dí a doña Antonia?, \$50.00 que le corresponde del programa del MEVyT de una inscripción de secundaria. Ella debió recibir \$500.00 o \$600.00 desde hace tres meses, ya casi cuatro, pero los recursos llegan atrasados para el programa de alfabetización en maya. Esto las va desmotivando. Ella es ama de casa y no cuenta con otros ingresos. (ENTP, 10/10/07)

Las causas del retraso en la gratificación de las figuras solidarias, los asesores, recibe varias explicaciones por parte de las figuras institucionales, en donde lo que se destaca es que no se cuenta con la disposición inmediata de los fondos, no cuentan con el respaldo técnico, y se relaciona hasta con problemas de tipo legal como podremos apreciar por las evidencias que presento a continuación.

Los fondos no son administrados por nosotros (IEAEY), los administra un patronato, lo que a la vez por su propia naturaleza retrasa las gratificaciones de los asesores. (ENTTD, 10/10/07) Me piden que yo pague a los asesores pero no hay un soporte técnico que me permita hacerlo. Si lo hago alguien va a tener que llevarme de comer a la cárcel. (CPC, 19/05/08) El ingeniero no quiere meterse en problemas legales. ¿Sabes qué pasa?, los alumnos presentan. Avanzan y siguen presentado, estos exámenes se almacenan en carpetas pero no se califican porque no nos han pasado los criterios de calificación, no sabemos si aprobaron o reprobaron. Del MEVyT hispano el alumno presenta, el capturista teclea las respuestas del examen de los alumnos y la máquina solita arroja los resultados y a los quince días a más tardar ya sabemos si el alumno aprobó o no. (ENTTD, 23/05/08)

Otra de las explicaciones, que nos ofrecieron al respecto del retraso de la gratificación de los asesores que operan la vertiente del MEVyT indígena bilingüe fue la siguiente: “La base de datos no la ha cargado México y nosotros dependemos de ella. Hace cuatro meses, desde diciembre, que no les han pagado a los asesores. Desde México no tienen claridad con el programa” (ENTP, 13/05/08). En la misma vía el coordinador de zona nos comentó “SASA no está funcionando y hasta que México decida que va a suceder no puedo tomar otra decisión” (CPC, 13/05/08).

Observamos que el retraso en la gratificación de los asesores que operan el MEVyT-IB depende del proceso de gestión de los recursos que maneja el IEAEY en conjunto con el Consejo Educativo, así como de la pericia que tenga la Coordinación de Zona para calificar los exámenes. Situación que se da porque la administración de los recursos para el pago de los asesores forma parte de un sistema de administración desconcentrada

(Alvarado, 1998) y no así, de una administración descentralizada como se pretende en la firma de documentos de descentralización del 2002. “Te voy a decir la verdad, la descentralización es una mentira, no existe tal descentralización es solamente de nombre” (ENTC, 23/06/08).

Estas y otras contradicciones son las que contribuyen grandemente, a los escasos resultados en materia de educación de adultos. Si no se cuenta con el respaldo institucional, no existe descentralización de facto, se exigen resultados pero no se respaldan los procesos, se limitan los recursos para el desarrollo de la ejecución de talleres de formación y capacitación del personal. Ante esta serie de circunstancias no podemos esperar que los resultados sean exitosos.

### **4.3 Participación**

En este caso, la participación es entendida como el acto de tomar decisiones que afectan la vida del propio participante, de las otras personas que se vean afectadas por las decisiones tomadas por éste y del entorno. Consideramos importante destacar la forma de participación que tienen los educandos dentro del programa de alfabetización de adultos del “Instituto de Educación de Adultos en el Estado de Yucatán” (IEAEY), desde las propias voces de los educandos.

Los educandos reconocen e identifican como formas de participación al interior del IEAEY la elaboración de carteles, asistir a las asesorías, invitar a otras personas para que concluyan su educación en el instituto, haciendo sugerencias para que los módulos mejoren su presentación y contenido, así como estar dispuestos a involucrarse en el desarrollo de alguna celebración o festejo.

En la clase no participo mucho, pero haciendo carteles y anuncios. (ENTE, 28/05/08)  
Asistiendo todos los días. Apoyo a las personas clarificando sus ideas. Invito a mis primos para que vengan pero ellos no quieren, no les gusta (ENTE, 28/05/08). Yo sugiero que el libro traiga más imágenes. (ENTE, 10/06/08) “No me gusta participar en juego, me gusta colaborar pero haciendo algo como un festejo”. (ENTE, 11/06/08)

De acuerdo con los testimonios de los educandos cada uno de aporta algo distinto al programa de alfabetización, cada uno de ellos participa poniendo en práctica aquellos dones o habilidades que posee más desarrolladas y que le permiten mostrar su pericia.

La visión de las figuras institucionales del IEAEY, ya sean estos del departamento educativo o coordinadores de zona es que la participación del educando en el programa puede ser en dos vías: la primera aportando sugerencias sobre la pertinencia de los temas que les gustaría al educando encontrar en los módulos de alfabetización y la

segunda es que el educando para participar necesita que le otorguen un beneficio, así también deja claro que para él el educando participa cuando asiste a alfabetizarse y que esta acción está motivada por la necesidad de las mujeres de apoyar a los hijos con las tareas escolares.

Entre los temas que la gente pedía se encontraban los temas relacionados al trabajo: de cómo llenar solicitudes de empleo o formatos de solicitud para la quema de la milpa, temas de oficios. (ENTCI, 12/05/08) Los educandos participan en el programa cuando hay algo de por medio, cuando reciben, cuando desean concluir su secundaria, son más las mujeres que estudian y las que participan más. (ENTC, 23/06/08)

Encontramos semejanza entre lo que opinan los educandos y la opinión de las figuras institucionales del IEAEY en dos aspectos; el primero aspecto se refiere a que los educandos aportan sugerencias para que los módulos mejoren su presentación y contenido; y el segundo aspecto es que figuras institucionales y educandos consideran como participación la asistencia del educando a la plaza comunitaria para iniciar, continuar o concluir su educación básica.

Sin embargo la participación no queda limitada a lo mencionado anteriormente, también observamos que la participación de los educandos facilita la comunicación entre el promotor, asesores y apoyo técnico, usando la tecnología para estudiar, requiriendo del apoyo de las asesoras, asistiendo a presentar sus exámenes, motivando a otros para que se inscriban al programa, participando activamente en su propio aprendizaje y ejerciendo el control social sobre las asesoras. “Yo no vengo porque puro escuchar música hacen las asesoras con su celular, así no puedo hacer mi tarea” (CPE, 28/05/08).

La participación sigue siendo promovida desde las instituciones de gobierno; en este caso desde el propio Instituto de Educación para los Adultos en el Estado de Yucatán, quedando la participación del educando subordinada a los objetivos educativos, políticos y sociales de la propia institución.

La población que conforma la comunidad de educandos no se encuentra organizada y por ende tampoco se reúnen para reflexionar en torno a su participación en la educación de adultos. Los elementos y características de la participación social en EIB habrían de contener como mínimo un acto de reflexión consciente que permita la toma de decisiones basadas en la información, un acto plural de reconocimiento de la diversidad de formas que adquiere la participación, así como un acto de reconocimiento sobre las formas comunitarias de participación en su propio espacio y con sus propias lógicas.

Los jóvenes y adultos maya hablantes tienen formas de participación muy característica de sus contextos comunitarios, en los que viven y reproducen su cultura, ya que el pueblo, organizado alrededor de la participación comunal se reúne para las ceremonias de preparación de la tierra antes de la siembra, para pedir la lluvia así como, para las primicias en donde agradecen por la cosecha obtenida. Sin embargo, estas formas de participación no son reconocidas, aceptadas ni incorporadas por la institución como parte de su cultura organizacional.

#### **4.4. Procesos directivos**

De acuerdo con Blackie-Mouton (citado en Alvarado, 1998:107), el estilo gerencial aplicado por directivos del IEAEY se caracteriza por estar más enfocados a la tarea, poniendo mayor énfasis en el trabajo y desatendiendo al personal. Este proceso directivo está caracterizado por la transmisión de órdenes verticales, el cumplimiento de la normatividad y de la autoridad formal, más característico de un sistema burocrático.

Está difícil la situación con el nuevo cambio de gobierno. Este director es muy exigente. Para los meses de marzo y abril tuvimos un buen número de gente que presentaba exámenes, incrementó también la adscripción de adultos al programa. Hicimos la promoción y se inscribieron los empleados del ayuntamiento, y la secretaria del ayuntamiento además nos apoya en la tarde como asesora. Sin embargo nuestro número de alumnos que presentan el sábado pasado bajó drásticamente y ahora nos preguntan qué está pasando, la verdad no se que pueda suceder pero a los jóvenes no los puede uno obligar para que vengan a presentar. Ya hicimos lo que nosotros podíamos haber hecho si ellos no vienen eso ya no está en nuestras manos. Sabe que pasa que en Xohuayán hubo fiesta y claro los jóvenes decidieron ir a la fiesta. Estaban inscritos pero no vinieron a presentar su examen. Así estamos. (CPP, 20/05/08)

Situación que conduce a que el personal realice un esfuerzo mínimo en la persecución de las metas del programa y en un nivel alto de deserción de asesores y educandos. Ya que los esfuerzos realizados por las figuras solidarias resultan insuficientes antes las metas y expectativas tan altas que plantea la dirección institucional del programa.

Este proceso directivo, enfocado al cumplimiento de las metas y tareas, no logra armonizar las metas personales de bienestar con las metas institucionales de producción, las cuales se esperarían para hacer más efectivo los procesos educativos institucionales del IEAEY. Por lo que las órdenes que se dan no se cumplen hasta que el personal solidario no llegue a asumirlas como propias.

##### **4.4.1 Coordinación**

El IEAEY, logra el proceso de coordinación en todo el Estado de Yucatán, a través de los 12 Coordinadores Zona. Estas coordinaciones de zona, son figuras propias de la

institución educativa y tienen un carácter permanente. El Coordinador de zona, cuenta con el apoyo del Técnico docente para el cumplimiento de la función de coordinación con las Plazas Comunitarias, Puntos de encuentro y Círculos de estudio, según sea el caso.

Este nuevo director (del IEAEY) nos exige más, ¡es político! (su cara expresa admiración, levanta las cejas y desorbita los ojos por algunas fracciones de segundo), es diputado. Al principio sólo quiere resultados, exige a los coordinadores de zona para que estos nos exijan a nosotros. Nosotros estábamos molestos porque puro exigir nos hacen pero no dan nada, no nos apoyan sólo nos exigen resultados. (CPP, 24/05/08)

El Coordinador de Zona, a través del Técnico docente, hace llegar a los Promotores las exigencias institucionales, lo cual provoca malestar en el personal solidario, que ante tanta exigencia y poco apoyo, se sienten presionados y muy molestos. Ya que no les reconocen el trabajo y los logros alcanzados como producto de la labor que realizan y en cambio, si reciben mayores niveles de exigencia.

El proceso de coordinación a nivel de la Plaza Comunitaria se logra gracias a la intervención del Promotor, el Apoyo técnico, el Técnico docente asignado a la Plaza y los Asesores. Se coordinan las actividades, las reuniones informativas, así como la participación de los actores solidarios en diversas actividades promovidas por el IEAEY. “Tengo que convocar a reuniones urgentes como ahora. Hay asesores que lo entienden, voy a buscarlos a sus casas y en la casa más próxima realizamos la reunión a cualquier hora de la noche” (ENTP, 26/05/08).

Las exigencias de última hora, limitan el buen desempeño gerencial del Promotor, quien ante la exigencia de sus superiores convoca a los asesores a reuniones de última hora. Situación poco agradable, para las figuras solidarias y que a la larga son generadoras de conflicto.

Otra situación que se presenta, en el proceso de coordinación de la Plaza Comunitaria, está relacionada con el incumplimiento de los acuerdos que se toman pero que no son respetados, por ejemplo: “Había roles de limpieza pero no los respetan, en ocasiones limpiamos con las asesoras pero esto no es siempre. Eso les corresponde al Promotor y al Apoyo técnico” (CPTD, 21/05/08). Situación que afecta el proceso de coordinación del trabajo que desempeñan todos y cada una de las figuras institucionales y solidarias.

En este mismo sentido, la coordinación se ve afectada por la forma en que se administran los fondos de la Plaza Comunitaria, situación que genera inconformidad ya que se dejan de realizar reparaciones a la infraestructura y la limpieza del espacio donde se imparten las asesorías, lo que afecta el buen funcionamiento de la Plaza.

De los exámenes que se presentan queda algo de dinero para la plaza pero no se en qué se esté utilizando que no alcanzan los fondos para reparar ese baño. De antes alcanzaban los fondos para que una señora viniera una vez a la semana a hacer la limpieza pero ahora ya no se puede. (CPTD, 21/05/08)

Las metas institucionales, no siempre se ven armonizadas con las metas personales, ya que se utiliza un tipo de coordinación bastante directivo que deja de lado la comprensión de las necesidades humanas del personal con el que laboran, también debido a que viven atendiendo a las situaciones emergentes en detrimento de aquellas situaciones que son importantes para la consecución de y apropiación de las metas y objetivos institucionales.

#### **4.4.2 Comunicación**

La comunicación efectiva, clara y oportuna, entre los directivos del IEAEY y el personal que labora en la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega, con respecto a los motivos por los cuales se tienen que incrementar los números de educandos inscritos al programa, permite que los actores solidarios e institucionales expresen un sentido de pertenencia y se motiven para alcanzar o superar las metas que la institución les propone.

Ahora nos explicó; tuvimos una reunión, que como en México el gobierno federal es panista y en Yucatán la gobernadora es priísta todos los recursos los están repartiendo entre los otros estados y le dicen que para Yucatán no hay más recursos porque no hay resultados. Ahora que nos explicaron las cosas ya entendemos porqué nos exigen, ahora sí sabemos que tenemos que apoyarlos al máximo para lograr más (recursos para el IEAEY). Tenemos a 5000 educandos que están a dos o tres módulos de concluir su secundaria, a ellos los estamos rescatando y los estamos apoyando. ¿Te imaginas qué sucedería si al menos logran terminar 3000 alumnos? No hombre, eso sería genial para el instituto. Por eso estamos trabajando. (CPP, 24/05/08)

Sin embargo, cuando la comunicación se da como una especie de mandato supremo, sin una adecuada explicación del por qué se tienen que hacer las cosas, sin motivar al personal, lo que se logra es malestar y rechazo por parte de las figuras solidarias ante las exigencias del programa.

Es así, que si a las figuras solidarias les exigen productos pero esta exigencia no viene acompañada de una explicación razonable, únicamente afectan de manera negativa el comportamiento del personal. Esto produce desmotivación e inconformidad, actitudes negativas que en lugar de alcanzar las metas se convierten en un verdadero obstáculo. Sin embargo, cuando sucede el caso contrario, las figuras solidarias se sienten parte de la institución, elevan su nivel de compromiso y hacen todo lo que esté a su alcance para el logro de los objetivos y las metas propuestas, que ahora asumen con agrado como parte de su responsabilidad.

La información concentrada en una sola persona genera fricciones e inconformidad. El Promotor tiene toda la información del taller, a él le hacen llegar toda la información. (CPAT, 13/05/08) Esta situación va generando un proceso de insatisfacción en el personal solidario, a quienes se les pide que asistan a reuniones de última hora, afectando el ámbito de la vida personal que se ve trastocado por cuestiones relacionadas con la brevedad de tiempo en que les convocan a reuniones de emergencia, hasta para tratar asuntos reiterativos y cotidianos.

Pero hay otros que se molestan como el Apoyo técnico, él me dice que quién sabe desde cuando a mí me dieron la información y que de última hora les estoy enterando de las cosas; y otros asesores de plano no vienen. Que estas cosas se deben de hacer con más tiempo. (ENTP, 26/05/08)

La comunicación concentrada y dirigida al Promotor, a otras figuras solidarias les causa malestar e inconformidad. Situación que se ve reflejada de manera directa e indirecta; ya sea que la persona lo verbalice o simplemente con la actitud negativa de no participación y de no asistencia a las reuniones convocadas, como suele estar sucediendo en la Plaza Comunitaria.

Qué se comunica, a quién y el medio por el cual se comunica, está afectando las relaciones interpersonales de las figuras solidarias e institucionales del programa de educación para adultos, ya que la concentración de la información en una sola persona genera roces, inconformidad y celos, actitudes negativas que entorpecen el proceso educativo de la Plaza Comunitaria.

#### **4.4.3 Monitoreo**

El IEAEY ejerce el proceso de monitoreo y control sobre los recursos materiales de la Plaza Comunitaria. Este proceso de monitoreo de los recursos materiales se realiza a través del personal del Departamento de Administración, ubicados en las oficinas centrales en la ciudad de Mérida. Los empleados de la oficina de activos fijos son los responsables de hacer el inventario de los bienes materiales, compras y parque vehicular del instituto.

Se presentaron dos personas uniformadas con pantalón azul marino y camisas mangas cortas de color azul cielo en la cual traían el logotipo del IEAEY sobre el frente izquierdo, justo arriba de la bolsa de la camisa. Trajeron un equipo donde iban registrando de forma electrónica los bienes materiales que iban encontrando, hacían una captura de los códigos y cuando el mobiliario no tenía código con una especie de pistola eléctrica le hacían un grabado de tres series de números que iniciaban con una letra. Por ejemplo, a una silla le marcaron el código: I-450400314-03225-02. También vimos que traían una lista de cotejo impresa y se dedicaron a cotejar su lista. El resultado del inventario fue que hacía falta una mesa, solamente se encontraron 8 de

9, faltaban diademas en la sala de cómputo así como una televisión, una videgrabadora y su control. (OBS, 20/05/08)

Ante la presencia del personal de las oficinas de activo fijo, quienes se encargan de hacer el inventario de los bienes materiales de la Plaza Comunitaria, el personal solidario y el personal institucional se movilizaron para hacer aparecer el equipo faltante. Tal era la preocupación del Promotor, quien de inmediato llegó a la Plaza Comunitaria y se comunicó por celular con otras figuras solidarias, preguntando: “¿Dónde puede estar esa mesa?, la usamos para los eventos de promoción pero recuerdo haberla devuelto” (OBS, 20/05/08)

Con el sistema no hay juego, una vez perdí una cámara fotográfica de esas antiguitas, me servía para tomarle las fotos a los alumnos, después de dos años encontré exactamente el modelo que perdí y la devolví. Esta mesa tiene que aparecer y si no aparece se tiene que pagar no hay de otra. (OBS, 20/05/08)

Todo y cada uno de los bienes de la institución se encuentran inventariados, y de vez en cuando el personal de activo fijo se presenta en las Plazas Comunitarias para realizar el inventario de los bienes materiales, mismos que tienen que aparecer o de lo contrario el Promotor de la Plaza tiene que reponer los materiales que se hayan desaparecido de la Plaza.

De esta manera la institución, se dedica al control y supervisión de los bienes materiales que se haya dado a la Plaza Comunitaria. Se trata de un proceso riguroso, en donde no existe ningún tipo de contemplación, los objetos perdidos aparecen o los responsables de la Plaza Comunitaria los tienen que reponer por otro objeto igual al que se haya perdido. En este caso existe una memoria escrita, el reporte por escrito.

El monitoreo de los recursos humanos las realiza el Coordinador de Zona y el Técnico docente. El coordinador de zona visita la Plaza Comunitaria mínimo dos veces al mes y en el caso del Técnico docente visita la Plaza Comunitaria todas las tardes. Este monitoreo lo realizan para regular el funcionamiento de la Plaza Comunitaria y sus recursos.

Con una mirada a su alrededor el Coordinador de zona, regula a través de sus pregunta, el uso apropiado del material didáctico. Al llegar a la Plaza Comunitaria, el Coordinador de Zona, observa la Plaza, y se fija en la forma en que el personal hace uso de los materiales. En otro momento lo hemos observado animando a los asesores con su presencia e inauguración de los talleres de capacitación. “Gracias por su asistencia, este taller se ha preparado para ustedes, aprovéchenlo, pregunten todo lo que no saben y clarifiquen todas sus dudas (OBS, 24/10/07).

El monitoreo efectuado tanto por el Coordinador de Zona, como por el Técnico docente no es un proceso que implique una supervisión tan rigurosa como la que se da en el caso de los activos fijos, si es una forma de orientar los procesos de la Plaza Comunitaria y que les recuerda a los responsables de la Plaza, la importancia que tiene el cuidado con el cual deben tratar los recursos didácticos. Pero al mismo tiempo, se constituye una forma directa de motivar al personal, de escuchar sus necesidades inmediatas y de darle viabilidad.

Promotor: ¿se va a solicitar otro taller de capacitación de gramática maya para las asesoras?, El Técnico docente: ¿cuántos alumnos tienes? Promotor: Juntándolos todos quedan 10 alumnos, muchos se han desanimado. Técnico docente: Voy a solicitar el segundo taller pero con la condición de que tú y los asesores tengan una reunión quincenal o semanal para que lean, escriban y practiquen palabras en maya. Porque eso es lo que ustedes no han hecho, esa fue la recomendación del profesor que impartió el primer taller, ahí está la falla. (OBS, 16/10/07)

Lo que se busca es el control de los recursos, humanos y materiales para garantizar que el proceso educativo logre alcanzar las metas propuestas. En el caso del IEAEY, vemos que cuenta con órganos institucionales especializados en el control de los recursos humanos así como de los bienes materiales.

Es así, que se efectúa el monitoreo del programa de educación para jóvenes y adultos, siendo éste, un proceso sistemático y riguroso en su aplicación. Como podemos darnos cuenta, se trata de un proceso de inspección que consiste en la supervisión sobre el estado de funcionamiento de la Plaza Comunitaria (Alvarado, 1998). Así como también se trata de un proceso de acompañamiento, en cuanto a que se recogen las necesidades de capacitación de los recursos humanos y se les canaliza.

El seguimiento a la operación de los servicios educativos de la vertiente del MEVyT-IB está a cargo del Coordinador Indígena. Esta figura institucional del Departamento de Servicios Educativos cuyas oficinas están ubicadas en la ciudad de Mérida. Entre sus funciones se encuentran el diseño de materiales didácticos en la lengua maya, español así como materiales bilingües maya-español, la capacitación a los docentes, promotores y educadores bilingües del IEAEY, así como el seguimiento en campo de las figuras solidarias que operan la vertiente indígena bilingüe del MEVyT.

Les damos seguimiento en campo y a través del informe que mensualmente envían los Coordinadores de Zona, a través de los cuales les damos seguimiento a los Coordinadores, al Técnico docente, al promotor, a los asesores y a los educandos. (ENTCI, 18/11/08)

Una de las formas sistemáticas, en que se realiza el seguimiento que se da a las operaciones del MEVyT-IB, es a través de los informes mensuales que el Coordinador de

Zona realiza en conjunto con el Técnico docente. En el cual se expresan mes a mes, la situación que atraviesa el personal solidario e institucional. También se realiza el seguimiento en campo, por parte del Coordinador Indígena.

El seguimiento de campo lo hacemos una vez cada seis meses nosotros vamos a las coordinaciones de zona, no vamos a todas por cuestiones de presupuesto así que seleccionamos algunas coordinaciones de zona de forma aleatoria. Visitamos al asesor en las comunidades, observamos el número de adultos que atienden y dónde están, qué problemas enfrentan, que casi siempre son problemas de lectura y de escritura del maya. (ENTCI, 18/11/08)

Del seguimiento en campo, y del seguimiento que se da a través de los informes mensuales, se logra conocer a fondo cuáles son las principales necesidades de capacitación que requieren los asesores así como las dificultades más frecuentes que requieren ser superadas para implementar con éxito el programa de educación indígena bilingüe del MEVyT. “Como resultado del seguimiento en campo y del que realizamos a través de los informes mensuales surgen los talleres de actualización” (ENTCI, 18/11/08).

Los escasos recursos financieros, se constituyen en el principal factor limitante del Coordinador indígena. Ya que para realizar la función de seguimiento se ve limitado en cuanto a la frecuencia de salidas a campo así como, el número de Coordinaciones de Zona que puede visitar. De esta manera, la percepción que puede crearse sobre la situación que atraviesan las Coordinaciones de Zona y el personal que labora en ellas, queda circunscrito a los espacios que realmente puede visitar en las visitas semestrales.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES**

En este capítulo encontramos las conclusiones que responden a las cuatro preguntas de investigación que nos planteamos sobre las fases del proceso administrativo y sobre la forma en que la gestión institucional del IEAEY repercute en el proceso de alfabetización de la población de jóvenes y adultos maya hablantes en contextos bilingües: maya-castellano, las cuales orientaron este trabajo, así como otros hallazgos, que no estaban contemplados en nuestro proyecto y que surgieron durante todo el proceso de investigación, los cuales se constituyeron en nuestras categorías emergentes.

#### **5.1 La situación legal de la educación de adultos**

La educación para adultos es una responsabilidad asumida por el Estado. Acción que se concreta en la creación del IEAEY, como el órgano encargado de la ejecución de los planes y programas dirigidos a la educación de jóvenes y adultos. El 2002 el instituto creó el Modelo Educativo para la Vida y el Trabajo Indígena Bilingüe (MEVyT-IB) reconociendo el derecho de la población maya-hablante de acceso a la educación básica, en maya como lengua materna y en español como segunda lengua, con lo cual da cumplimiento a las políticas educativas de reconocimiento de la diversidad cultural y lingüística de México.

En la implementación de las políticas educativas, relacionadas con la EIB, el IEAEY cuenta con avances en la transformación curricular pero no así en la transformación de la gestión institucional. Situación que se refleja en el centralismo, la burocracia, la influencia de los partidos gobernantes así como en la falta de permanencia de las políticas educativas. Si bien la institución, en el discurso, acepta la legalidad de la EIB para la población maya-hablante; y en la práctica realizan grandes esfuerzos por su implementación éstos siguen siendo acciones parciales y aisladas cuyos efectos limitan la eficiencia en la operativización del programa dirigido a la población indígenas bilingües.

##### **5.1.1 Los procesos de planificación y ejecución**

En el caso de la planificación del MEVyT-IB, a nivel estatal, ésta se encarga de adecuar y ejecutar las metas establecidas a nivel nacional, caracterizándose así por un marcado verticalismo (Alvarado, 1998), mismo que limita la participación de los principales actores del proceso educativo (Promotores, Apoyo Técnico y Asesores y educandos), en la adecuación de la planificación. Quedando el desarrollo de esta actividad en manos de las

figuras institucionales. Razón por la cual los principales actores educativos no logran apropiarse de los objetivos y características del programa.

Con respecto a la ejecución de las actividades del MEVyT-IB: producción de materiales didácticos, desarrollo de talleres de formación y capacitación de las figuras institucionales y solidarias, la distribución de los módulos, la acreditación de los educandos, la gratificación de los asesores, así como el seguimiento en campo, encontramos que se encuentran limitadas por dos factores principales: la centralización en la producción de materiales didácticos y por limitaciones de los recursos financieros, el cual se ejerce tres meses después del tiempo esperado y sufre de recortes presupuestales sobre las actividades que ya han sido planificadas.

La centralización en la distribución de los materiales didácticos retrasa el proceso de enseñanza y aprendizaje del educando, lo cual repercute en la motivación de los educandos y de los asesores. La producción de los materiales didácticos se realiza en el centro del país, de donde se distribuyen hacia los Estados en un lapso de tiempo de hasta tres meses de retraso entre la fecha de solicitud y la entrega de los mismos hasta la Plaza Comunitaria que los solicita. Un trimestre sin materiales se convierte en un factor desmotivante para los educandos, los cuales al principio se encontraban muy motivados a aprender pero que sin los materiales necesarios y, cansados de esperar, causan baja del sistema.

### **5.1.2 Formación de los recursos humanos del programa**

La escasa formación básica y permanente del personal del programa afecta directamente en la puesta en marcha las actividades de alfabetización. Desde el reclutamiento hasta la promoción del personal no se tiene políticas claras y concretas. De ahí que la alfabetización tanto en castellano como en maya es asumida por los mismos asesores. Éstos cuentan con el entusiasmo necesario, pero no con la formación requerida. Sólo tiene la posibilidad de acceder a algunas escasas oportunidades de capacitación de corta duración.

Los asesores sufren la interferencia del español sobre el maya. Ellos son jóvenes maya-hablantes que desarrollaron la habilidad de la escritura y la lectura en español por influencia de la escuela, relegado la lengua maya a los dominios de la oralidad, razón por la cual ahora requieren de un doble esfuerzo para reaprender a escribir y leer en su lengua materna y evitar en lo posible la interferencia del aprendizaje anterior.

Ellos sienten la urgente necesidad de desarrollar sus competencias en la lectura y escritura en lengua maya, ya que la mayoría de ellos no tuvo la oportunidad de desarrollarlas en esta lengua, sólo en castellano. Si bien este personal cuenta con algunas oportunidades de capacitación, por parte del IEAEY, el número de éstas y el tiempo asignado a las mismas resulta ser insuficiente para el desarrollo de sus habilidades de escritura y lectura en la lengua maya. Esta situación es de conocimiento del personal y éstos perciben que el desarrollo de la lecto-escritura en maya implica mayor tiempo.

El caso es bastante ilustrativo de la necesidad del tiempo para desarrollar las destrezas de lectura y escritura. Sin embargo, debemos relativizar que el tiempo no determina necesariamente el aprendizaje de ambas. Intervienen diversos factores durante el proceso y en el resultado del mismo. Entre estos factores podemos mencionar, la necesidad de aprendizaje, el interés, la motivación, la disponibilidad de tiempo, la actividad económica a la que se dediquen las personas jóvenes y adultas (amas de casa, madres de familia, agricultura, el comercio, empleados o estudiantes), la edad, etc.

Por lo tanto, la necesidad de profundizar en la formación del personal solidario a cargo de la implementación del MEVyT-IB es una de las principales necesidades del programa y que requiere de todo el apoyo y del respaldo institucional para subsanarla. Misma que se presenta, al momento de implementar el programa, porque se parte de la idea que los asesores maya-hablantes de facto también son letrados en su propia lengua, sin llegar a la comprensión de que históricamente las escuelas de donde han egresado son de tipo castellanizante.

### **5.1.3 La rotación de los Asesores**

La falta de los exámenes solicitados para los educandos de los Asesores, es un factor que desmotiva para ellos. Los Asesores elaboran la solicitud de los exámenes para sus educandos y en ausencia de los exámenes se ven afectados de manera negativa por dos razones: la primera porque su educando podrá pensar que es falta de responsabilidad del Asesor el que su nombre no esté en la lista de los que presentan y que ese sea el motivo de que su examen no haya llegado y, la segunda porque la remuneración del asesor depende de que su educando presente y apruebe el examen.

La política educativa nacional, busca favorecer la estabilidad y el compromiso de los asesores con el alumnado, razón por la cual se recurre a la búsqueda de jóvenes voluntarios. Situación que supone el reconocimiento de la sociedad a su dedicación y se

cree que obliga a mayor responsabilidad, siendo éste un incentivo para la superación personal, aunque esto no siempre sea así. En su gran mayoría, los asesores, son estudiantes que reciben una gratificación por el servicio de asesoramiento educativo que realizan, cuyo pago normalmente se retrasa.

La rotación de las figuras solidarias afecta el presupuesto y el desarrollo del programa. Los promotores, apoyos técnicos y los asesores del IEAEY al no contar con el respaldo laboral necesario para permanecer, formarse y crecer dentro del instituto se convierten en una población laboralmente inestable. Los puestos se conservan pero las personas que los ocupan cambian constantemente, con la rotación del personal capacitado el instituto pierde la inversión en la formación del personal solidario y, entonces, requerirá volver a invertir en los mismos talleres de formación para el personal solidario de nuevo ingreso.

#### **5.1.4 Demanda de aprendizaje del castellano como segunda lengua**

Es claro, que el aprendizaje de la lecto-escritura en la lengua materna, no constituye la principal necesidad educativa de la población maya-hablante, ya que para el intercambio comercial y educativo con la sociedad nacional, ellos requieren del aprendizaje del español como segunda lengua sin embargo, ésta tampoco la está adquiriendo como parte de este proceso educativo, debido a la deserción de los educandos y de los asesores antes de llegar a la etapa de la lecto-escritura en castellano.

#### **5.1.5 La deserción de los educandos**

Diversos factores contribuyen a la deserción de los jóvenes y adultos maya hablantes del programa MEVyT-IB. El principal factor es la falta de profesionalización de los asesores, que los limita en la enseñanza de la lecto-escritura en la lengua maya como primera lengua y del español como segunda lengua. Situación que conduce a que los educandos reafirmen su idea negativa de alfabetizarse en su lengua materna, con lo cual los educandos causan baja del programa. Otros factores asociados son la falta de gestión oportuna del material didáctico, la rotación de los asesores así como la falta de espacios de usos de la lecto-escritura de la lengua maya.

Existen educandos que pese al mal tiempo o a problemas laborales y personales acuden responsablemente a presentar sus exámenes y resulta que al final de cuentas no les entregan su examen porque su nombre no aparece en la lista de habilitados y no enviaron los exámenes que le corresponde presentar. Situaciones como estas, hacen que los

educandos pierdan la confianza en el proceso y se van desmotivando, lo que se traduce posteriormente en ausentismo del educando a las aplicaciones de exámenes posteriores.

#### **5.1.6 La asignación de los recursos financieros**

Encontramos que la escasa asignación de recursos financieros para el desarrollo del programa es una limitante para la formación y capacitación del personal operativo. La inversión en educación ha incrementado en los últimos años a exigencia de organismo internacionales, sin embargo este incremento no es suficiente para cubrir las demandas y necesidades de la población con respecto a este rubro. Aunada a esta situación, la asignación anual para el desarrollo de la planificación se ve afectada con los recortes presupuestales.

#### **5.1.7 Infraestructura**

Con respecto, a la infraestructura, encontramos que ésta se encuentra en buen estado (a excepción del baño interno que se encuentra desmantelado). Está equipada con una gran diversidad de materiales didácticos. Sin embargo, la carencia de los módulos impresos para la alfabetización de la población maya-hablante y el prolongado retraso en su entrega, limita la operatividad del programa. En el caso de doña Antonia, asesora del MEVyT-IB, esperó la llegada de los módulos por más de tres meses y al ver que éstos no llegaban se dio de baja del programa porque sin formación para ser asesora y sin el material para trabajar con los educandos no podía realizar su labor.

#### **5.1.8 Gestión interinstitucional**

El programa efectúa procesos de gestión intrainstitucional e interinstitucional. Así tenemos que la Coordinación Indígena coordina esfuerzos con los Coordinadores de Zona de los municipios que cuentan con altos índices de población maya-hablante. Los responsables de las Plazas Comunitarias establecen procesos de gestión con los presidentes municipales para el pago de los servicios de la Plaza así como con diversas instituciones públicas y privadas para ofrecen sus servicios educativos a los trabajadores que requieran alfabetizarse o concluir su formación básica.

#### **5.1.9 Procesos directivos del programa**

En este mismo sentido, y a diferencia de lo que establece el manual de operaciones sobre la labor y funciones de las figuras solidarias que se encargan de la administración de la Plaza Comunitaria, encontramos que en el caso de la Plaza Comunitaria Sarita Carrillo Vega, un binomio que resulta de éxito para el reclutamiento de educandos y para la

operatividad de ésta es contar con un Promotor que se encarga de las funciones políticas y con una Promotora que se hace cargo de funciones técnicas.

También, tenemos que entre los procesos directivos institucionales que influyen sobre el programa MEVyT-IB se encuentran los procesos de comunicación que se caracterizan por su formalidad, por su verticalidad así como por la concentración de la misma en una sola persona. Ya que se trata de un proceso que viene de instancias superiores hacia instancias subordinadas para informar sobre cambios y acciones a seguir, para solicitar el cumplimiento de las metas o para informar de actividades emergentes a realizar. Situación que causa inconformidad en el personal solidario, ya que suscitan desconfianza, molestia, inconformidad por la premura del tiempo en que les comunican la realización de talleres de capacitación que implican el desplazamiento de las figuras solidarias hacia la ciudad de Mérida o como las reuniones nocturnas que irrumpen sus vidas privadas.

#### **5.1.10 Monitoreo**

Por otra parte, el monitoreo del programa contempla actividades de supervisión sobre la existencia de los recursos materiales y de los recursos humanos. Los recursos materiales están inventariados así que con una lista de cotejo se verifica la existencia de los mismos. En el caso del monitoreo sobre las actividades, funciones y dificultades, que durante el proceso se le presentan a los recursos humanos, el programa contempla un sistema aleatorio y reducido de visitas a campo, contando para tal efecto con un grupo reducido de personas para realizar esta actividad.

Si bien, esta actividad se ve complementada con reportes semestrales, emitidos por los Técnicos docentes y Coordinadores de Zona, se trata de una práctica parcial limitada por la falta de presupuesto. Razón por la cual no se da el seguimiento a todas y cada una de las Coordinaciones de Zona y Plazas Comunitarias donde el programa MEVyT-IB se está implementando y se recurre, entonces, a escoger al azar algunas coordinaciones y plazas para realizar éste monitoreo. Además tenemos que el período de tiempo que transcurre entre un monitoreo y otro es de seis meses.

Es así, que el tiempo asignado para ejecutar el monitoreo y la frecuencia del mismo son limitados para desplegar las actividades de seguimiento sobre el desempeño de las figuras solidarias e institucionales, evaluar los resultados, proponer estrategias de solución a las desviaciones que se estuvieran dando en la implementación del programa o simplemente para dar un refuerzo positivo por los logros alcanzados en la implementación del programa.

### **5.1.11 Participación**

Los diferentes actores educativos su participación queda limitada a ser aplicadores de estrategias educativas o usuarios receptivos, de los servicios educativos. Sin embargo, la institución no contempla ni implementa estrategias de participación plena de los diversos actores a lo largo de todo el proceso educativo, es decir desde la etapa de diagnóstico, planificación, implementación o monitoreo.

La participación de los educandos en el programa, como usuarios del mismo, varía considerablemente. Las mujeres y los jóvenes son las que más se inscriben en el programa, siendo más limitada la participación de los varones. La edad es un factor muy importante. Los más jóvenes son los que más participan en el programa, porque se ven motivados a concluir la educación básica para continuar con la educación media superior y superior. Por lo que las personas que más se benefician, con los programas de educación de jóvenes y adultos son aquellos que tienen un mayor nivel de grados cursados.

Siendo el compromiso de la institución, con el desarrollo del programa, muy débil ante las expectativas y necesidades que surgen durante la implementación del mismo. Situación que se evidencia por la falta de material didáctico y material complementario indispensables para iniciar la alfabetización con los educandos. En la falta de continuidad, frecuencia y permanencia de los talleres de capacitación dirigidos a la formación del personal solidario que opera el programa, la falta de frecuencia y cobertura del monitoreo. Así como la falta de profesionalización de las figuras solidarias además, de la prolongada demora en el pago de la gratificación de los Asesores por la labor desempeñada.

### **5.2 La pervivencia de la cultura maya en Oxkutzcab**

A pesar del creciente bilingüismo en el municipio, la población indígena continua reproduciendo sus prácticas culturales, tales como el “hanal pixán” (comida de muertos) en el mes de noviembre, “hetz mek” (el bautizo maya tradicional que en el caso de las niñas es a los tres meses de nacidas y en el caso de los niños es a los cuatro meses), petición de mano, el “uajilicol” (agradecimiento de las cosechas o primicias), el “cha’a ch’ak” (petición de la lluvia), la práctica de la medicina tradicional, entre otras.

Sin embargo, la lengua maya no cuenta con espacios de uso para la lectura y escritura. Es decir, que en Oxkutzcab no se cuenta con diarios que publiquen las noticias en la lengua maya, no se cuenta con letreros en maya ni en las oficinas ni en las tiendas, en las

oficinas de gobierno y hospitales no se cuenta con un porcentaje representativo de empleados que hablen y escriban en la lengua maya, por lo que la población maya hablante se ven en la necesidad de realizar sus trámites oficiales en castellano.

Aunque la educación de adultos es una actividad vital que contribuye a alcanzar los cambios de la estructura social y la utopía de “ser mas” (Freire, 1997), como un derecho de todos los seres humanos, independientemente del color de la piel, de la lengua, de la ubicación geográfica, de las identidades y de la cultura de las personas con quienes se practique, ésta ha de responder a las necesidades de la población y debe ser social, cultural, económica, y políticamente pertinente.

El reconocimiento de los derechos de todos, indígenas y no indígenas, es una condición necesaria para avanzar al reconocimiento de la riqueza que aporta la diversidad cultural. En este mismo sentido, es importante la discriminación positiva, en el sentido de apoyar el derecho de los pueblos indígenas a la educación en su lengua e incluyendo contenidos propios, como una estrategia política y de justicia social sobre la revaloración de sus conocimientos ancestrales, de sus saberes milenarios y de la forma particular de relacionarse con la naturaleza.

Pero al mismo tiempo, tenemos que el bilingüismo es una condición existente en la mayoría de los pueblos indígenas de América Latina, por lo cual es necesario que la EIB se implemente en contextos urbanos y rurales, para la población indígena y no indígena. Así, se estará propiciando con la EIB que el no indígena conozca y reconozca al indígena como un ser humano poseedor de conocimientos y saberes valiosos para la supervivencia humana pues el respeto de éste por la naturaleza ha permitido la existencia de espacios que hoy son vitales para la humanidad.

Al mismo tiempo que se estará propiciando, con la EIB, que la población indígena se sienta orgullosa de su identidad, de su lengua y de su cultura pero, al mismo tiempo, que conozca la cultura del otro y se apropie de los conocimientos y estrategias que le sean de utilidad. Se busca pues, en la interacción intercultural y bilingüe de la educación, que indígenas y no indígenas valoremos la riqueza de la diversidad cultural para la coexistencia pacífica.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

Unos prefieren el ideal: otros la realidad.  
De esta resulta una discordia que encona los espíritus.  
Nunca los hombres concilian sus opiniones.  
A lo más que llegan es a soñar la realidad o a vivir el ideal.  
Pero el hombre de estas tierras debe ser más exigente  
y más humano; debe querer la mejor realidad;  
la posible, la que madura y crece en sus manos.  
Esto será como vivir el ideal de la realidad.  
Abrew Gómez, 1984:96

#### 6.1. Nombre del proyecto

“Proyecto de participación y transferencia de gestión educativa comunitaria: hacia la apropiación de la educación de jóvenes y adultos por parte de la población maya-hablante de Oxkutzcab Yucatán, México”.

#### 6.2 Planteamiento del problema

En el transcurso de la investigación se han identificado diversos problemas por los que atraviesa la gestión institucional del IEAEY, en general, y del MEVyT-IB, en particular, los cuales afectan la implementación y desarrollo de la educación para jóvenes y adultos indígena bilingüe.

Entre éstos se encuentran la burocracia, la centralización, influencia de partidos gobernantes, falta de continuidad de las políticas educativas, falta de material didáctico, atraso en el pago de las gratificaciones, recortes presupuestales, falta de continuidad de los talleres, falta de cobertura del monitoreo, dificultades en la acreditación de los educandos, interferencia del español sobre la lengua maya en los procesos de enseñanza, la inversión en educación para adultos que continúa siendo insuficiente así como falta de participación de los actores involucrados en el proceso de gestión educativa.

#### 6.3 Justificación

Es necesario dar una mirada de atención a los problemas planteados para comprender la importancia de la participación de todos los actores involucrados en la educación que nos conduzcan al cumplimiento de los objetivos del proyecto de educación para jóvenes y adultos maya-hablantes de Oxkutzcab a través de la transferencia de gestión educativa

comunitaria que permita a los diversos actores educativos apropiarse del programa y articular el discurso con la praxis educativa.

Esta propuesta se fundamenta en los hallazgos presentados en los resultados de la presente investigación así como, en investigaciones que se han realizado en Bolivia, en contextos indígenas bilingües por Catalán (2006), Limachi (2006) y Arratia (2001) quienes pugnan porque la institución educativa deje de ser impuesta y ajena al contexto donde se ubica, por medio del proceso de transferencia hacia la auto-gestión de la educación a cargo de las organizaciones indígenas y mestizas que habitan en el contexto de aplicación de los programas bilingües.

Por otra parte, esta propuesta se complementa con la pericia técnica que he adquirido, en el ámbito de la gestión educativa a lo largo de mis años de estudio así como en el tiempo invertido en el área de la investigación educativa, estoy convencida que para que la educación responda a las necesidades y expectativas de la comunidad bilingüe maya-español ésta debe ser gestionada por el IEAEY contando con la participación de la comunidad maya, castellano, bilingüe o monolingüe que habitan en el municipio.

### **6.3.1 Población involucrada**

Los educandos usuarios del programa: jóvenes y adultos, mujeres y hombres.

La población en general.

- Las Organizaciones Sociales Comunitarias (OSC) que se ubican en la región.
- El IEAEY.
- Figuras institucionales:
  - Director Estatal
  - Coordinador Regional
  - Coordinador Indígena
  - Coordinador de la Zona no. 8 de Tecax
- El Técnico Docente
- Figuras solidarias:
  - El Promotor de Oxkutzcab
  - El Apoyo Técnico
  - Los Asesores
- El presidente municipal
- El regidor educativo

- El director del INDEMAYA
- La Universidad Pedagógica Nacional (UPN) formadora de profesionales en EIB

### **6.3.2 población beneficiaria**

La población beneficiaria directamente son los educandos maya-hablantes que son usuarios del programa, las figuras solidarias e institucionales del IEAEY. Siendo beneficiarios indirectos toda la población que habita en el municipio de Oxkutzcab.

### **6.4 Factibilidad**

La factibilidad de este proyecto se encuentra basado en los recursos legales que hacen posible que el IEAEY implemente el programa MEVyT-IB. El interés que ha expresado la propia institución para implementar dicho programa, la actitud positiva que las figuras institucionales y solidarias han demostrado con respecto al mismo así como las necesidades expresadas por la población usuaria de este programa.

Otro de los factores que contribuye a la factibilidad de este proyecto es la experiencia y el profundo conocimiento que poseen, las figuras solidarias e institucionales, sobre las diversas problemáticas que motivan este proyecto, situación que les permite valorar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del programa. Es decir, que el recurso humano con el que cuenta el programa está familiarizado con la situación problema al mismo tiempo que ha expresado su voluntad de participar en las propuestas de solución a los mismos. Así como, el hecho de que la lengua maya continúa viva gracias a las familias que la usan en su vida cotidiana.

### **6.5 Finalidad**

El empoderamiento de la población de Oxkutzcab Yucatán, México, incrementa.

### **6.6 Propósito**

La participación de la población de Oxkutzcab aumenta, en la gestión de la educación productiva para Jóvenes y Adultos maya-hablantes.

### **6.7 Componentes**

La participación de los diversos actores educativos involucrados en la educación de jóvenes y adultos maya-hablantes se desarrollará de acuerdo a la lógica de participación de la asamblea comunitaria, basado en las necesidades de los educandos, respondiendo a los planteamientos ideológicos y políticos contruidos críticamente por parte de todos los actores educativos.

El programa MEVyT-IB implementa estrategias de interculturalidad para todos. Es decir que contempla la enseñanza de la lengua maya como lengua materna para la población maya-hablante pero también contempla la enseñanza de la lengua maya para la población hispano-hablante. De la misma forma que se contempla el español como primera lengua para los hispano-hablantes y como segunda lengua para los maya-hablantes.

## **6.8 Actividades**

Las actividades que propongo a continuación, buscan garantizar una educación coherente a las necesidades de los pueblos indígenas para lo cual será necesario emprender un proceso de transición hacia la autogestión de la educación a cargo de las organizaciones indígenas. Es en este sentido que propongo la conformación de equipos educativos comunales que se encarguen de analizar en la asamblea comunitaria los principales temas educativos y desde el espacio de la asamblea comunitaria establecer las estrategias de solución.

Por ejemplo, se pueden acordar los espacios más apropiados para el desarrollo de las asesorías, los horarios, las fechas, la modalidad de impartición de las mismas así como se puede seleccionar a la persona más apropiada para tratar los temas relacionadas con las fiestas comunitarias, el parto, enfermedades de transmisión sexual, la vida comunitaria y los valores para la convivencia armónica, el trabajo comunal, los ciclos de producción agrícola, la medicina tradicional, el consejo, estrategias de control social, entre otros.

Para concluir diremos que cualquiera que sea el tipo de Gobierno que representa al Estado: socialista, populista o liberal, le corresponde desempeñar, en diferente medida, las funciones de decisión, control, servicio y producción de los servicios en las diferentes áreas del desarrollo nacional. Para efectos de evaluar la calidad de dichos servicios, algunos autores como José Joaquín y otros, sugieren medirlos según los criterios de cobertura, eficiencia, relevancia, flexibilidad o adaptación, y el grado de información o comunicación hacia la comunidad a la cual representa y sirve. (Alvarado, 1998:43)

Es así, que la propuesta contempla el trabajo conjunto y articulado entre el IEAEY, como institución que administra la educación de jóvenes y adultos maya-hablantes con la comunidad de Oxkutzcab, que en su conjunto conformamos al Estado de Yucatán. Porque el Estado somos todos, instituciones y el pueblo. Es así, que proponemos un tipo de planificación estratégica, en donde cualquier grupo de personas organizados y con fuerza de voluntad puedan realizar propuestas educativas acorde a las necesidades de su contexto social, económico, político pero sobre todo educativo encaminadas hacia la autogestión.

### **6.8.1 Conformación de un equipo de gestión participativo, que trabaje con el IEAEY bajo la lógica de la asamblea comunitaria**

La población de Oxkutzcab participa en el programa MEVyT-IB como usuarios del programa, recomendando el programa a sus familiares así como desfilando en las fechas conmemorativas de la revolución mexicana. Por lo que resulta imprescindible la conformación de un equipo de gestión participativo, en donde cada integrante de la comunidad aporte en la construcción de procesos de gestión institucional, curricular y pedagógica, porque son ellos quienes conocen muy bien cuales son sus necesidades de aprendizaje.

En el marco de la acción de Dakar se destaca la importancia que reviste la mejora de las capacidades nacionales de seguimiento de la educación. Muchos países en todas las regiones –por ejemplo, Filipinas, México, Marruecos, Nigeria y Yemen- han intensificado sus esfuerzos para crear sistemas de información sobre la gestión de la educación. No obstante, la escasez de las capacidades de gestión sigue siendo un obstáculo importante para el progreso de la educación en muchos países de ingresos bajos. (UNESCO, 2007:26)

El trabajo de la población de Oxkutzcab ha de estar articulado con el trabajo que a la fecha viene desarrollando el IEAEY, ya que el instituto tiene a su cargo la responsabilidad oficial de implementar los programas para la educación de jóvenes y adultos en Oxkutzcab así como en todo el Estado de Yucatán. Por lo que éste trabajo se verá complementado y enriquecido con las aportaciones críticas y propositivas de la comunidad.

Toda la población involucrada en el desarrollo de la propuesta educativa participará con su experiencia y pericia técnica de la misma manera en que se realizan las asambleas comunitarias, en donde cada integrante de este equipo tendrá la oportunidad de expresar (en la lengua maya y en castellano) a todo el equipo sus ideas y las razones que la sustentan y al final de la asamblea será el representante de la misma quien después del consenso dará las conclusiones de los acuerdos a los que hayan llegado como resultado de la misma (en maya y en castellano).

### **6.8.2 Construcción de un currículo local**

Para responder a las necesidades de aprendizaje de la población de jóvenes y adultos de Oxkutzcab es importante que el IEAEY se de la oportunidad de escuchar a la comunidad para saber cuáles son éstas. Es importante que el contenido del currículo responda a las necesidades de la población, ya sea para que los educandos egresados del programan

continúen sus estudios académicos o para que se inserten con éxito al mercado laboral (ya sea como empleados, como socios o como trabajadores independientes).

Un elemento importante del currículo es la enseñanza de la lengua maya como primera lengua dirigida a la población maya-hablante, la enseñanza del castellano como segunda lengua dirigida a la misma población maya-hablante, pero igualmente importante es que se construya el currículo para que el habitante de Oxkutzcab que por alguna de las razones que ya conocemos haya dejado de hablar su lengua tenga la oportunidad de recuperar o aprenderla como segunda lengua. Es decir que haya un currículo de enseñanza de la lengua maya como segunda lengua para la población hispanohablante que desee aprender la lengua maya.

Para el fortalecimiento de las identidades, es importante que el contenido del currículo contemple la recuperación de los saberes y conocimientos que poseen en Oxkutzcab, que han sido de gran valor para la preservación de la naturaleza y de la sociedad humana. Estos saberes se transmiten a través de la oralidad de generación en generación, son la base fundamental para la vida comunitaria pero no se encuentra sistematizado en algún documento escrito, razón por la cual es importante comenzar a su sistematización y nadie mejor para hacerlo que los propios habitantes de la comunidad a través del IEAEY.

### **6.8.3 Profesionalización de los asesores bilingües**

La aplicación del enfoque intercultural en la gestión institucional de la educación para jóvenes y adultos indígena bilingüe, contempla básicamente el cambio de actitudes con respecto a la “otredad” por parte de los colaboradores institucionales y solidarios, en cuanto al derecho de la coexistencia de la diversidad cultural. Situación que hace necesario el desarrollo de procesos de formación y capacitación de los principales actores educativos acorde a las leyes actuales que protegen los derechos de los pueblos indígenas de aprender en su lengua materna y aprender sobre su cultura así como aprender de la cultura del otro.

No es posible alcanzar ninguno de los objetivos de la EPT sin disponer de un cuerpo docente suficientemente numeroso y bien formado. (UNESCO, 2007:21)

La profesionalización de los asesores bilingües es una necesidad del programa, se ha evidenciado a través de la implementación del MEVyT-IB que el hecho de contar con jóvenes maya-hablantes del mismo contexto no es garantía de que escriban y lean en la lengua maya, mucho menos que posean la pericia necesaria para enseñar a leer y a escribir en ésta lengua. Existen asesores, promotores, apoyo técnico, técnicos docentes e

inclusive Coordinadores de Zona que apoyan la implementación del MEVyT-IB pero que carecen del dominio de la lectura y de la escritura de la lengua maya.

El éxito en la implementación, desarrollo y monitoreo del programa no depende de las buenas intenciones y de los deseos de las figuras solidarias para que éste funcione en Oxkutzcab, la realidad no ha demostrado que si bien éstos son factores que contribuyen a que se haga realidad la implementación del programa, también es cierto que un factor determinante es la inversión que la institución tiene que hacer en cuanto a la profesionalización de las figuras institucionales y solidarias que participan en la implementación del programa.

En el marco de la Acción de Dakar se recalca que, para conseguir los objetivos de la EPT, es necesario que los gobiernos mejoren la condición social, la moral y la capacidad profesional de los docentes. (UNESCO, 2007:32)

Recordando que nadie enseña a nadie y de que todos podemos aprender de todos, es que se potencia como una riqueza la aportación los educandos adultos con los saberes que han desarrollado a través de la praxis conjugándola con la juventud de los asesores quienes se encuentran motivados en aprender y compartir con los educandos sus conocimientos técnicos. Por lo que los asesores compartirán lo que hayan aprendido técnicamente en el ámbito de la escritura de la lengua maya pero los adultos pueden aportar con la lectura que hacen sobre la realidad.

#### **6.8.4 Respaldo laboral para los asesores bilingües**

Otro factor que es urgente atender es la situación laboral de los asesores. No podemos permitir que se continúen implementando programas para la población indígena sin contar con asesores que cuenten con el respaldo laboral, de lo contrario continuaremos con asesores que constantemente están rotando. La rotación de los asesores hace que el gasto en la educación de jóvenes y adultos incremente, convirtiéndose en una pérdida del recurso financiero y humano. Con cada asesor que se da de baja del sistema del IEAEY también se pierde el tiempo, dinero y esfuerzo invertido en su formación y capacitación.

Cabe recordar, que el trabajo es un derecho de todo ser humano. Es fundamental que los asesores cuenten con el respaldo de un trabajo digno, remunerado, con las prestaciones de ley que les permitan permanecer y desarrollarse dentro de la institución educativa. Basta de que a los pueblos indígenas el Estado a través del IEAEY nos continúe marginando hasta en el personal que nos brinda la atención educativa. Los maya-

hablantes o hispanohablantes que vivimos en el campo o en la ciudad tenemos los mismos derechos ante la ley y todos merecemos contar con una educación de calidad.

### **6.8.5 Producción de material local**

La escasez del material educativo, los módulos para la operativización del programa en Oxkutzcab fue uno de los factores que contribuyeron a que asesores y educandos se dieran de baja del programa. Razón por la cual propongo que la educación de jóvenes y adultos vaya acompañada de la producción de material local, que este material sea producido por los asesores y por los educandos en la práctica diaria del proceso educativo. De esta manera, asesores y sobre todo los educandos estarán apropiándose del programa, de manera gradual y satisfactoria.

La educación bilingüe y plurilingüe puede contribuir considerablemente a la mejora del aprendizaje, pero los países deben hacer lo necesario para contar no sólo con números suficiente de docentes que dominen la lengua materna, sino también con recursos de aprendizaje abundantes en las distintas lenguas. (UNESCO, 2007:34)

La producción de material educativo local es una herramienta y al mismo tiempo una estrategia de empoderamiento de la comunidad maya-hablante, ya que a través de ésta producción quedarán plasmados las principales ideas que sobre los contenidos para una vida comunitaria, sustentable pero sobre todo digna de los seres humanos para los habitantes del planeta (flora, fauna, y la misma vida humana). Mucho se critica que la persona que se cree educada, por haber asistido a la escuela, es más ignorante porque ni siquiera saben dar los buenos días, han perdido el respeto por los otros seres humanos, por ellos mismos y por el medio ambiente.

Los educandos jóvenes y adultos, con el apoyo de los asesores pueden producir cuentos, revistas, libros, cuadernillos, artículos para publicar en el periódico local en la lengua maya con la recuperación de contenidos culturalmente valorados por la comunidad para que se vaya creando espacios letrados para la lengua maya. La revaloración de la lengua se verá fortalecida con estas pequeñas pero importantes acciones. Los adultos tienen mucho que aportarnos a las generaciones jóvenes, el mundo letrado es un espacio a través del cual pueden expresar todos sus conocimientos, saberes y sabiduría acrecentada con su experiencia.

### **6.8.6 Difusión**

La difusión del programa MEVyT-IB y la producción de material elaborado por asesores y educandos requieren de la gestión interinstitucional. En Oxkutzcab se cuenta con una

dirección del INDEMAYA, instituto con el cual se puede vincular el programa para la difusión por escrito del material elaborado como parte del proceso educativo.

También se cuenta con una radio comunitaria ubicada en Peto, a través de la cual se pueden difundir cápsulas informativas, cuentos, anécdotas, acuerdos, convocatorias para reuniones y todo tipo producción educativa que se genere como parte del programa y del proceso de enseñanza de los jóvenes y adultos de Oxkutzcab. En este mismo sentido, se puede gestionar la publicación escrita de los materiales producidos por asesores y educandos a través de los periódicos de publicación local y estatal que circulan en la región.

La Internet es otro medio de comunicación masiva que se puede aprovechar para la difusión de las producciones orales y literales de la lengua maya. Además de ser un medio que atrae mucho a la población joven, permite el uso de la oralidad y de la escritura, además de que se puede hacer una educación más ilustrativa para todos con el uso del video, las fotografías, la música, la escritura y la oralidad. Otra ventaja de la Internet, es que puede vencer las barreras geográficas, llegando a la población maya-hablante que ha migrado a los Estados Unidos, a las ciudades como Can Cún o Mérida.

Reconociendo que en la televisión local, se cuenta con un canal que transmite las noticias en la lengua maya acompañada de la escritura de la misma, en la parte inferior de la pantalla. Así mismo reconocemos que en radio Peto, radio XEPET, cuenta con programas culturales en lengua maya y en castellano, dirigido a la recuperación y revaloración de la cultura.

También es importante reconocer que para la difusión de las ideas y de los materiales producidos por los educandos y asesores durante las asesorías, se pueden hacer visitas a otras Plazas Comunitarias y Círculos de estudio que correspondan a la Coordinación de Zona no.8 así como con otras coordinaciones de Zona para el intercambio de experiencias. Lo que les permitirá ir enriqueciendo el trabajo que vienen desarrollando, compartir sus experiencias y aprender todos de todos.

#### **6.8.7 Monitoreo**

Todos los actores educativos, decidirán la mejor estrategia para el monitoreo del programa. La intención del monitoreo es la de ser proactivos en la detección de posibles situaciones problemas y su oportuna solución, lo cual permitirá reorientar el programa

sobre la marcha y no esperar hasta el final del proceso educativo para analizar los problemas y establecer estrategias de solución remediales.

### 6.8.8 Evaluación

También es importante que se cuente con el diseño de un sistema de evaluación del proceso y de los resultados. Se puede trabajar con mecanismos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, complementados con el FODA, con el cual se podrán analizar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas del programa así como de su puesta en marcha.

Actividades						
2009	jul	ago	sept	oct	nov	dic
Conformación de un equipo de gestión participativo, que trabaje con el IEAEY bajo la lógica de la asamblea comunitaria.	x					
Construcción de un currículo local		x	X	x	x	x
Profesionalización de los asesores bilingües		x	X	x	x	x
Respaldo laboral para los asesores bilingües		x	X	x	x	x
Producción de material local			X	x	x	x
Difusión			X	x	x	x
Monitoreo	x	x	X	x	x	x
Evaluación	x	x	X	x	x	x

### 6.8.9 Supuestos externos

De los factores externo que pudieran obstaculizar el desarrollo del proyecto planteado se encuentran los fenómenos naturales: huracanes que azotan la región cada vez con mayor frecuencia y cuya ocurrencia no depende directamente de los actores educativos involucrados en el desarrollo de esta propuesta.

### 6.9 Otros factores que debemos considerar para erradicar el analfabetismo

En México, al igual que ocurre en otros países de América Latina, la educación dirigida a la población indígena bilingüe recae como política de estado dentro de las estrategias para abatir la pobreza. Por lo que aún, no se considera a la educación como un fin en sí misma y se le coloca en un segundo plano como estrategia para la consecución de algo más. Es así, que urge contar con una política pública que contemple a la educación como un fin en sí mismo.

En el caso del IEAEY se ha firmado un convenio de descentralización, sin embargo, dicha descentralización no es de facto, es una descentralización que se da en el papel, pero en la práctica no ha logrado instrumentarse en su totalidad. Reconocemos que se están realizando esfuerzos por asumir la descentralización, también entendemos que se trata de

un proceso que lleva tiempo, situación por la cual consideramos necesario comenzar a elaborar estrategias efectivas de descentralización y no solamente de desconcentración como ha sucedido hasta ahora.

Una estrategia que podría posibilitar un mejor servicio educativo sería la autonomía económica de que podrían disfrutar los centros estatales, lo cual le permitiría gestionar mejor y generar más recursos financieros. (Alvarado, 1998:25)

La firma del convenio de descentralización ya constituye en sí mismo un paso muy importante, porque sienta las bases sobre las cuales instrumentar de facto la descentralización del IEAEY del INEA. Para que la administración y gestión de la educación de jóvenes y adultos responda a las necesidades del contexto maya-hablante, hispanohablante, rural o urbano.

Otro aspecto importante, que debemos considerar tomando como referencia las acciones de un país como China, que ha logrado disminuir el analfabetismo de manera considerable, es el fortalecimiento de la educación básica de nuestros niños maya-hablantes e hispanohablantes para evitar que al desertar incrementen las cifras de la población adulta analfabeta, ya que son los niños que desertan de la educación básica los que al crecer se convierten en los adultos que engrosan las filas de la población analfabeta.

En China, el número de adultos analfabetos disminuyó en 98 millones, una cifra muy considerable. Este éxito de China se debe al incremento continuo de la escolarización en primaria, a la organización de programas de alfabetización. Estos entornos, que estimulan la adquisición y utilización de competencias en lectura, escritura y cálculo, se dan tanto en la vida pública como en la privada y comprenden el material escrito (periódicos, libros y carteles), la radiodifusión, la televisión y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC). (UNESCO, 2007:18)

La deserción de los niños del sistema escolar básico es uno de los problemas fundamentales a los cuales debemos dar atención prioritaria. Es así que nos corresponde a toda la sociedad luchar porque la educación básica, que reciben nuestros niños, sea de calidad.

## BIBLIOGRAFÍA

Alvarado Oyarce, Otoniel

1998 **Gestión Educativa. Enfoques y procesos.** Lima: Fondo de Desarrollo Editorial. Universidad de Lima.

Amadio, Máximo

1987 “Caracterización de la educación bilingüe intercultural”. En Máximo Amadio, Stefano Varese y César Picón (Comp.). **Educación y pueblos indígenas en Centroamérica: un balance crítico.** Santiago de Chile: UNESCO-OREALC. 19-25.

Arratia Jiménez, Marina

2001 **Wata muyuy: Implementación de calendario escolar regionalizado en un distrito quechua de Bolivia. Una aproximación sobre gestión educativa e interculturalidad.** Cochabamba: UNESCO. IPE.

Bertely Busquets, María

2000 **Conociendo nuestras escuelas: un acercamiento etnográfico a la cultura escolar.** México D.F.: Paidós.

Bustos Aparicio, Heriberto; Roña Córdova, Francisco

2006 **Gestión y retos educativos. ¿Una forma diferente de organizar la educación rural?** Cusco: Centro Andino de Investigación Pedagógica. Instituto de Formación Agroecológica.

Bonfil Batalla, Guillermo

1994 **México profundo. Una civilización negada.** México D.F.: Grijalbo.

Castro Eduardo

1995 **Programa de Maestría en Planificación y Desarrollo Educativo.** Bolivia: OEA/PMET.

CEPAL-UNESCO

1996 **Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad.** Lima: Tarea. CEPAL-UNESCO.

Cerón, Patricia; Rojas, Axel y Triviño, Lilia

2002 **“Caminos de la etnoeducación”. Fundamentos de la etnoeducación”**.  
Popayán: Universidad del Cauca. 41-61

Chiavenato, Idalberto

2004 **Comportamiento organizacional**. Argentina: Thompson.

Cook, T; Reichardt, Ch.

1995 **Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa**. Madrid:  
Morata.

Dzul Polanco, Lázaro Desiderio

1998 **Mi experiencia: capacitación de los educadores bilingües**. Mérida: UPN.

Enciclopedia de los Municipios de México

1988 Los Municipios de Yucatán en **Enciclopedia de los Municipios de México**.  
México, D.F.: Talleres Gráficos de la Nación.

Paulo, Freire

1991 **Pedagogía del oprimido**. México: Siglo XXI.

Freire, Paulo

1997 PRIMERAS PALABRAS en **Política y Educación**. Segunda edición. México: Siglo  
XXI.

Freire, Paulo

1998 PRIMERAS PALABRAS: Maestra-tía: la trampa en **Cartas a quien pretende  
enseñar**. Cuarta edición. México: Siglo XXI.

Gento Palacios, Samuel

1994 **Participación en la gestión educativa**. Argentina: Santillana.

Goetz, Judith y Margaret LeCompte

1988 “Estrategias de recogida de datos” Capítulo V de su **Etnografía y diseño  
cualitativo en investigación educativa**. Madrid: Morata. 124-171

Gotilla, Lilian y Edgar Cadima

1998 **Planificación y administración educativa**. Bolivia: Universidad Americana.

Gutiérrez, Feliciano

2006 **Diccionario pedagógico**. 2ª edición. Bolivia: GG.

Hammersley, Martín y Paul Atkinson

1994 “¿Que es la etnografía?” en su **Etnografía. Métodos de investigación**. España: Paidós.

IEAEY

2006 **Tríptico del Instituto de Educación Para los Adultos del Estado de Yucatán**. Mérida: IEAEY.

INAH

2004 **Ley General de Derechos Lingüísticos de los Pueblos Indígenas**. Mérida: INAH.

Limachi Pérez, Vicente

2006 **Gestión y enseñanza del Castellano como segunda lengua. Tensiones y continuidades**. Bolivia: PROEIB Andes. GTZ.Plural. P.INS.

Lizama Quijano, Jesús

2008 “Introducción. Los mayas en la escuela” en **Escuela y proceso cultural**. Ensayos sobre el sistema de educación formal dirigido a los mayas. México, D.F.: CIESAS.

López, Luis Enrique y Wolfgang y Küper

2002 “La Educación Intercultural Bilingüe”. En su **La educación intercultural bilingüe en América Latina: balance y perspectivas**. Cochabamba / Lima: GTZ. 54.

López, Luis Enrique

2004 “Interculturalidad y educación en América Latina: lecciones para y desde la Argentina”. En **Ministerio de Educación, Ciencia y tecnología. Educación Intercultural Bilingüe en Argentina: sistematización de experiencias**. Buenos Aires: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología.

Mayer, Enrique

1987 “Los alcances de una política de educación bicultural y bilingüe”. En Massimo Amadio, Stefano Varese y César Picon (Comp.). **Educación y pueblos indígenas en Centroamérica: un balance crítico**. Santiago de Chile: UNESCO-OREALC.

Mayo, Elton

1949 **The Social Problems of an Industrial Civilization: with Appendix on The Political Problem**. Estados Unidos: Publicado por Routledge & Paul. Universidad de California.

Monclús, Antonio

1997 **Educación de adultos: Cuestiones de planificación y didáctica. 2ª edición**. México: FONDO DE CULTURA ECONÓMICA.

Moya, Ruth

1998 “**Reformas Educativas e Interculturalidad en América Latina**”. Revista Iberoamericana de Educación. No 17.

Muñoz, Héctor

1998 “**Los objetivos políticos y socioeconómicos de la Educación Intercultural Bilingüe y los cambios que se necesitan en el currículo, en la enseñanza y en las escuelas indígenas**”. España: Revista Iberoamericana de Educación. Número 17. Mayo-Agosto.

OCDE. Dra. Pont Beatriz, Dra. Anne Sonnet y Dor. Patrick Werquín

2003 **Más allá de la retórica: políticas y prácticas de la educación de adultos**. Francia: OCDE. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

PAEBA

2004 Programa de Alfabetización y Educación Básica de Adultos en Iberoamérica. PAEBA 2000-2003. **Los PAEBA: Un modelo de Cooperación Educativa al Desarrollo**. España: Ministerio de Cultura y Deporte. Secretaría General Técnica.

Palladino, Enrique y Leandro Enrique Palladino

1998 **Administración Organización. Capacitación, evaluación, calidad**. Argentina: Espacio.

PND 2007-2012

2007 **Plan Nacional de Desarrollo (PND)**. Primer informe de ejecución. México. En línea: <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/index.php/paquete=transformacion-educativa> (consultado: 24 de julio de 2008).

PROEIB Andes y Consejos Educativos de Pueblos Originarios de Bolivia

2008 PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LIDERAZGOS INDIGENAS. **Gestión educativa en el contexto de la EIB. Módulo 4, guía del participante**. Cochabamba: UMSS, PROEIB Andes, RIDEI.

PGE

2001 **Programa Gestión Educativa PGE**. Materiales para capacitación. Planificación educativa. Reforma educativa. Bolivia: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Quispe Lema, Cristóbal

1998 **Elementos básicos para la gestión educativa**. Ecuador: Fundación Hanns Seidel.

Reglas de operación del INEA

2007 **Reglas de operación del INEA 2007**. Publicado en el Diario de la Federación el 28 de febrero de 2007. En línea: [http://www.inea.gob.mx/transparencia/pdf/marco\\_normativo/RO13.pdf](http://www.inea.gob.mx/transparencia/pdf/marco_normativo/RO13.pdf) (consultado: 24 de julio de 2008).

Rodríguez, Gregorio; Gil, Javier y García, Eduardo

1995 “Enfoques en la investigación cualitativa” en su **Metodología de la investigación cualitativa**. Málaga: Aljibe.

Sander, Benno

1996 **Gestión Educativa en América Latina**. Argentina: Troquel.

Santos Guerra, Miguel Ángel

2000 **Evaluación educativa 1: un proceso de diálogo, comprensión y mejora**. Argentina: Magisterio del Río de la Plata.

SEP

1993 Artículo 3º Constitucional y Ley General de Educación. México: SEP. UNESCO

2007 “Educación para todos en 2015 ¿Alcanzaremos la meta? Resumen”. En **Informe de seguimiento de la ETP en el mundo 2008**. París: UNESCO.

UNESCO

2006 Educación para todos. La alfabetización, un factor vital. Informe de seguimiento de la EPT en el mundo. **Panorama general: América Latina y el Caribe**. París: UNESCO. 1-7. En línea: [http://www.unesco.org/education/GMR2006/full/latinamercar\\_es.pdf](http://www.unesco.org/education/GMR2006/full/latinamercar_es.pdf) (consulta: 5 de enero de 2007).

UNESCO

2004 La educación de jóvenes y adultos en América Latina y el Caribe, hacia un Estado del Arte. **Informe regional de América Latina y el Caribe para la conferencia de seguimiento a CONFITEA V, Bangkok, septiembre de 2003**. Chile: UNESCO.

UNESCO

2000 Marco de acción de Dakar. **Educación para todos: cumplir nuestros compromisos comunes**. París: Foro Mundial sobre Educación Dakar.

UNESCO

1965 **Aspectos sociales económicos del planeamiento de la educación**. París: UNESCO.

Velasco, Honorio y Ángel Días de Rada

1997 “Describir, traducir, explicar e interpretar”; “Una aproximación al modelo de trabajo en etnografía. Acciones, objetos, transformaciones” y “Lo que hicieron Harry y John” en su **Lógica de la investigación etnográfica**. Madrid: Trota.

Zavala Virginia y Gavina Córdova

2003 “La necesidad de consensuar un concepto” y “Nuestras contradicciones”. En su **Volver al desafío: hacia una definición crítica de la educación intercultural bilingüe en el Perú**. Lima: Ministerio de Educación; DINFOCAD; GTZ-PROEDUCA 9-28 Y 29-31

# ANEXOS

## ANEXO 1

### FICHA DE LA COMUNIDAD

#### I. Datos generales

Estado: \_\_\_\_\_ Municipio: \_\_\_\_\_

Población: \_\_\_\_\_

Extensión territorial: \_\_\_\_\_

Clima: \_\_\_\_\_

Año de creación: \_\_\_\_\_

Límites geográficos: \_\_\_\_\_

#### II. Organización social

Producción económica:

---

---

Medios de comunicación:

---

---

Servicios básicos con los que cuenta:

---

---

Lenguas que se hablan en el municipio:

---

---

Instituciones educativas ubicadas en el municipio:

---

---

Organizaciones sociales, políticas y religiosas que se encuentran en el municipio:

---

## ANEXO 2

### FICHA DE LA PLAZA COMUNITARIA

Nombre de la Plaza Comunitaria: \_\_\_\_\_

Año de creación: \_\_\_\_\_

Estado: \_\_\_\_\_ Municipio: \_\_\_\_\_

Población escolar:

Matriculados: \_\_\_\_\_

Asistentes: \_\_\_\_\_

Desertores: \_\_\_\_\_

Número de asesores con los que cuenta: \_\_\_\_\_

Infraestructura con la que cuenta:

---

---

---

---

Material didáctico con el que cuenta:

---

---

---

---

Servicios con los que cuenta:

---

---

---

---

### ANEXO 3

## GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA FIGURAS SOLIDARIAS E INSTITUCIONALES

Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Qué opina usted del programa MEVyT-IB

Cuál es su función dentro del programa

Cuántas horas diarias le dedica a su labor

Cómo es el proceso de reclutamiento de los asesores

Cuál es la formación académica de los asesores

Los asesores reciben algún tipo de capacitación

Qué tipo de relación laboral, mantiene el IEAEY, con los asesores

Cómo es el proceso de reclutamiento de los educandos

Cómo y en dónde se da el proceso de asesoramiento de los educandos

Con qué tipo de material cuentan los asesores para desempeñar su función

Con qué tipo de material cuentan los educandos para alfabetizarse

Cómo y en qué participan los asesores

Cómo y en qué participan los educandos

De qué manera el presidente municipal apoya la implementación del programa

Qué dificultades se le han presentado en la implementación del programa

Qué solución propone usted ante éstos problemas

Cómo se da el proceso de planificación del programa

Cómo y con quién se coordinan para la ejecución del programa

Quién y cómo se da el seguimiento del programa

## ANEXO 4

### GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA LOS COORDINADORES (COORDINADOR INDÍGENA Y COORDINADOR DE ZONA)

Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Cómo y cuándo surge el programa MEVyT-IB

A quién está dirigido el programa

Cuál es la modalidad educativa con la que se está implementando

En qué lugares de la península de Yucatán, está operando el programa

Con qué recursos humanos cuentan para la operativización del programa

Cómo es el proceso de reclutamiento del personal y de los educandos

Con qué recursos financieros y materiales cuentan para la operativización del programa

Quiénes son los encargados de su planificación, ejecución y monitoreo

Qué dificultades han encontrado en su implementación

Qué estrategias de solución proponen ante los problemas encontrados

## ANEXO 5

### GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA LOS EDUCANDOS

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Curso en el que se encuentra inscrito: \_\_\_\_\_

Qué lenguas habla

Cómo se enteró de la existencia del programa MEVyT-IB

Qué lo motivó a inscribirse en el programa

Cuántas horas a la semana le dedica a sus estudios

Qué días asiste a las asesorías

En qué lugar asiste a las asesorías

Qué es lo que más valora del programa

Qué aprendizaje ha logrado como resultado del programa

Qué críticas y sugerencias daría al programa

## ANEXO 6

### GUÍA DE OBSERVACIÓN

Lugar: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Evento observado: \_\_\_\_\_

Observación de los procesos de planificación

Observación de los procesos de participación

Observación de los procesos de organización

Observación de los procesos de administración

Observación de los procesos de comunicación

Observación de los procesos de monitoreo

Observación de aula: asesoramiento y presentación de exámenes

Observación del tiempo asignado a las asesorías

Observación de los procesos de asesoramiento

En qué lengua se comunican, asesores y educandos, durante las asesorías

En qué lengua se comunican, asesores y educandos, durante las actividades cotidianas

En qué lengua se comunica la población en general durante las actividades cotidianas

Formas de participación del personal solidario

Formas de participación de los educandos

## ANEXO 7

### ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE LA PLAZA COMUNITARIA

1. Dibuja en una gráfica circular las actividades que realizas durante las 24 horas del día

2. Escribe las actividades que realizas a la semana y el número de horas que les dedicas

---

---

3. Escribe las actividades que realizas al mes y el número de horas que les dedicas

---

---

4. ¿Qué te motivó a participar en el programa MEVyT-IB?

---

---

5. ¿Qué es lo que más valoras del MEVyT-IB?

---

---

6. ¿Qué recomendaciones al programa MEVyT-IB para que éste mejore?

---

---

7. ¿Qué expectativas tienes para tu futuro?

---

---

## ANEXO 8

### EDUCANDOS DURANTE LA PRESENTACIÓN DE EXAMEN: 2007



## ANEXO 9

### EDUCANDOS DURANTE LA PRESENTACIÓN DE EXAMEN: 2008

