

Contribución 3:

UNA VISIÓN COMPARADA DE LOS PROYECTOS “SIERRA NORTE” Y “VILLA LUGANO”

Mariana Altopiedi (Universidad de Sevilla)

INTRODUCCIÓN

Esta contribución pretende ofrecer una visión comparada del conjunto de las dos investigaciones descritas en las contribuciones anteriores. El sentido de este propósito está dado por el hecho de que ambas comparten el interés por las organizaciones que afrontan situaciones críticas y por la vinculación de éstas con la comunidad en la que se insertan. Así, se analizan similitudes y diferencias relacionadas con el objeto y los fines de cada estudio, sus procedimientos, contextos y resultados.

¿UN OBJETO DE INVESTIGACIÓN COMÚN?

Tal como se desprende de la descripción de las mismas, el foco común de las dos investigaciones consideradas es el referirse a las peculiaridades de las instituciones que padecen condiciones críticas, así como a las de su vínculo con sus comunidades de inserción. Desde este punto de vista, en la propia definición de su objeto de estudio, dos características comunes unen a los proyectos aquí comparados:

- a) el centrarse en el estudio de situaciones de carácter crítico;
- b) el considerar la existencia de una profunda imbricación entre las organizaciones escolares y su contexto social, que puede actuar en diferentes sentidos según la calidad y la modalidad de las relaciones que establecen con él.

Pese a que, en particular, el primero de estos rasgos compartidos se ve relativizado al considerar el espacio social amplio en el que se desarrollan ambas investigaciones —dado que la propia definición de la condición crítica resulta diferente en uno y otro caso— su comparación tiene sentido en el marco de una perspectiva de investigación que da preeminencia a las vivencias de los actores. Así, sin desconocer las profundas diferencias que existen entre los niveles de marginalidad y exclusión que pueden encontrarse en uno y otro contexto —cuestión a la que se hará referencia más adelante— entendemos que ambos comparten la condición de hallarse en situación de crisis de acuerdo con la percepción de los sujetos involucrados. Ésta puede definirse, de acuerdo con la conceptualización de Kaës (1985), como una vivencia de ruptura en la continuidad de su experiencia, producida por las condiciones operantes y cuya superación exige un cambio en distintos niveles de la actuación cotidiana.

Otro aspecto diferencial entre los estudios considerados que cabe considerar es la motivación subyacente a la elección de la temática. En un caso —el de la investigación de ‘Villa Lugano’— se pretende dar continuidad a una serie de investigaciones previas que han dado lugar a una extensa teorización en torno del desarrollo de las situaciones críticas y, mediante la puesta a punto de este marco conceptual, contribuir a la comprensión de la dinámica de las organizaciones estudiadas. El segundo estudio, sin soslayar las posibles implicancias teóricas y metodológicas de un trabajo de estas características, presenta una clara orientación a la implantación de innovaciones tendentes al desarrollo organizativo y comunitario. A partir de la movilización de los recursos internos de las instituciones educativas se propone generar mo-

delos de funcionamiento alternativos, tanto en relación con su propia organización como con la enseñanza que se imparte.

Pese a que la señalada diferencia en el propósito general de los estudios podría hacer suponer la existencia de una divergencia correlativa en sus objetivos específicos, esto no es así. Por el contrario, la coincidencia en estos es casi total. Ambas investigaciones coinciden en proponerse tanto la caracterización de la zona de inserción de las organizaciones educativas como la dinámica y la cultura propias de cada una de éstas.

Por otra parte, la común inscripción de los estudios comparados en el ámbito del análisis institucional evita la existencia de discrepancias en su forma de acercamiento al campo. Una de las características que definen a este enfoque de investigación es el entender a la institución como un punto de confluencia o de articulación entre lo subjetivo y lo social. Esta convicción explica tanto el interés de la investigación en este campo por las relaciones entre las organizaciones particulares y el contexto del que forman parte como el tipo de abordaje que se plantea. En esta perspectiva, la implicación de los actores institucionales tiene una relevancia fundamental, no sólo ya como informantes sino como partícipes en la construcción del conocimiento sobre la organización de la que forman parte. En este sentido, otro rasgo específico del análisis institucional es que se presenta como un tipo investigación tendente a develar los mecanismos que convierten las formas aceptadas de hacer en las únicas pensables (Fernández, 1994). Desde este punto de vista, se convierte en una investigación transformadora y liberadora de las capacidades y recursos organizativos para el cambio y la mejora.

Una propuesta de estas características se nutre, a un tiempo, de enfoques críticos e interpretativos. A partir de captar los fenómenos tal como son percibidos por quienes participan en ellos, se propone la puesta en evidencia de los significados que se entretujan para justificar la pervivencia de un orden dado.

ESTRATEGIAS Y PROCEDIMIENTOS DE INVESTIGACIÓN

Dado que, como se señalara anteriormente, ambos estudios se enmarcan en el espacio teórico y metodológico del análisis institucional, no es de extrañar que compartan una serie de presupuestos respecto de la metodología de investigación y de procedimientos para hacerlos operativos. En primer término, la creencia de que el conocimiento institucional sólo puede ser un producto colectivo explica la participación, en ambos casos, de un amplio equipo de investigadores encargados tanto de la recolección como del análisis de los datos. Esta forma de asegurar la triangulación de sujetos favorece la multirreferencialidad de las interpretaciones y contribuye al control de la implicación operante.

En segundo lugar, el carácter compartido del saber institucional justifica el intento de dar voz a todos los implicados en la situación estudiada. Con este fin, resulta fundamental el establecimiento de una serie de acuerdos previos. El primero de ellos se refiere al interés de las propias organizaciones —y de sus miembros— en embarcarse en un proceso de investigación que las compromete. En consecuencia, un primer paso del diseño de ambas investigaciones fue la presentación de la propuesta a las organizaciones en las que se planteaba su puesta en marcha, a fin de someterlo a la aprobación del conjunto.

De forma coherente con el encuadre metodológico del análisis institucional, el posterior diseño de investigación —revisado y acordado en aquel primer momento junto con los participantes— constó de dos líneas complementarias. Una de ellas, centrada en el conocimiento del contexto —definido en un caso por un barrio y, en el otro por toda una comarca— permitió la caracterización del ámbito geográfico y socioeconómico de inserción de las escuelas estudiadas. La segunda corresponde a la puesta en marcha del estudio de casos como estrategia de investigación centrado en cada establecimiento escolar participante. En ambos casos, la secuencia

seguida fue definida por la sucesión de las siguientes etapas: inserción en el campo, recolección de datos, interpretación de la información, definición de una propuesta interpretativa, comunicación y discusión de ésta con los miembros de cada organización.

Desde la perspectiva de estudio adoptada, la cultura se entiende como un conjunto de significaciones, normas, valores y concepciones que van tomando forma a raíz de la interacción, a lo largo del tiempo, de una serie de componentes materiales —tales como el espacio, el tiempo, los recursos disponibles y la forma en que se distribuyen y gestionan las funciones—. Por esta razón, en ambos estudios, el foco de atención se localizó en dos aspectos básicos y considerados indisolubles:

- a) La situación actual, tal como se presenta y es vivida por los miembros de la comunidad y de las organizaciones escolares.
- b) La historia institucional y comunitaria, y sus vinculaciones.

De acuerdo con las características del análisis institucional como enfoque de investigación, la triangulación metodológica se presenta en él como una exigencia. En consecuencia, la aproximación a uno y otro objeto de indagación fue realizada a través de la puesta en marcha de una serie de procedimientos y técnicas diversas.

A) Para la indagación del contexto comunitario:

- i. Análisis de datos secundarios, tales como informes y estudios estadísticos producidos por distintas organizaciones, y documentación de diversas procedencias.
- ii. Entrevistas a agentes comunitarios destacados, seleccionados como informantes claves.
- iii. Observación directa —abierta, sistemática y dirigida a aspectos de interés—.
- iv. Cuestionarios aplicados a miembros de la comunidad.

B) Para el conocimiento de las organizaciones educativas participantes:

- i. Entrevistas individuales, abiertas y en profundidad a representantes de los distintos grupos de rol.
- ii. Entrevistas grupales.
- iii. Observación directa —abierta, sistemática y dirigida a aspectos de interés—.
- iv. Cuestionarios aplicados a diferentes miembros de la organización.
- v. Técnicas psicosociales específicamente dirigidas a la obtención de material de análisis.

EL CONTEXTO DE ESTUDIO

Una evidente diferenciación entre los contextos en que ambas investigaciones han sido desarrolladas surge al comprobar que, pese a constituir comunidades que en sus respectivos ámbitos pueden definirse como críticas, el espacio social amplio en el que se insertan define de forma distinta esa condición. Esto significa, en la práctica, que la situación material de cada una de las comunidades estudiadas difiere grandemente.

En un caso, el de Villa Lugano, se trata de una población urbana, que forma parte del perímetro metropolitano de la Ciudad de Buenos Aires. Su constitución como localidad se ha dado a través de oleadas inmigratorias iniciadas en el momento de su fundación, a principios del siglo XX. A través del tiempo, la sucesiva llegada de nuevos habitantes provenientes de diferentes

lugares del país y de otros países aledaños fue configurando una estructura social diferenciada de acuerdo con las zonas, pero en general marcada por el empobrecimiento y los niveles crecientes de marginación. Esta situación se ha visto agudizada con la profundización de la generalizada crisis económica que ha sufrido la Argentina en los últimos años.

Las diferencias económicas y socioculturales aludidas se han ido traduciendo históricamente en relaciones atravesadas por la desconfianza, la inquietud y el temor. Éste último que, en principio podría atribuirse a la violencia frecuentemente asociada a las condiciones de extrema pobreza, parece vincularse —como se comentará posteriormente— al peligro representado por la identificación con un "otro" socialmente desprestigiado. Sin embargo, un rasgo llamativo evidenciado en los datos del estudio lo representa la existencia de una identidad comunitaria fuertemente reivindicada por grupos significativos de habitantes que parecen proclamarse como los 'auténticos pobladores' de Villa Lugano.

Las poblaciones que conforman la comarca de Sierra Norte, por su parte, son localidades pequeñas y presentan una estructura económica basada en la explotación rural. Hasta la década de los '50, la actividad minera resultó una fuente de ingresos importante y determinó una época de auge de la zona. Desde entonces, sin embargo, esta explotación ha sido abandonada, lo que se tradujo en un declive económico que, en algunos sectores, ha resultado muy marcado.

Tradicionalmente, una importante proporción de las grandes extensiones de tierra que rodean estas poblaciones están concentradas en unas pocas manos y se las destina a cultivos de caza particulares o a la extracción de cultivos de índole estacional, como el del olivo o el del corcho. Dadas las características de estas actividades, su capacidad de absorción de mano de obra resulta muy limitada, al igual que su relevancia como motor de la economía. En consecuencia, los subsidios destinados a compensar a los trabajadores temporeros han funcionado durante largo tiempo como principal fuente de riqueza de la zona. Como contrapartida, según algunos testimonios, han tendido a disminuir la motivación de la gente por desarrollar alternativas productivas sostenibles. En la actualidad, sin embargo, estas subvenciones van extinguiéndose y comienzan a evidenciarse algunos intentos de dinamizar la actividad económica a través de la puesta en marcha de explotaciones vinculadas a la cría de porcinos y al turismo rural.

En estos pequeños centros urbanos la principal forma de diferenciación social se ha establecido, a lo largo de su historia, entre los pobladores y los dueños de la tierra que, por lo general, no residen en la zona. Esto no supone una composición socioeconómica totalmente homogénea, especialmente en algunos de los pueblos de mayor tamaño, en los que la discriminación entre sectores sociales se evidencia, por ejemplo, en la subsistencia de locales de reunión tradicionalmente asociados a la clase social de origen. Sin embargo, no se pone de manifiesto que tales diferenciaciones generen conflictos entre los habitantes. Por el contrario, la tranquilidad y las buenas relaciones que existen entre sus habitantes, caracterizadas por cierta horizontalidad son un rasgo de identidad que suele atribuirse a buena parte de las poblaciones de la comarca.

Por otro lado, una considerable proporción de los pobladores, al contrario de lo ocurrido con los del barrio de Villa Lugano, han regresado a su tierra tras haber sido emigrantes en otros países o regiones. Incluso hoy, existe un sector de la población que reside fuera de los pueblos por motivos de trabajo o estudio, pero mantiene algún grado de inserción en ellos. Esto pone de manifiesto una forma peculiar de pertenencia a la comunidad, que favorece el desarrollo de sentimientos de identificación y de solidaridad entre sus miembros. Al mismo tiempo, define una cierta continuidad en la identidad comunitaria que funciona como sostén ante las adversidades (Kaës, 1985; 1996).

En relación con las organizaciones educativas, no cabe duda que un factor claramente incidente en su funcionamiento es el tipo de población a la que atienden. Esto se aprecia con claridad al comparar los diferentes establecimientos encargados de brindar servicios educativos que constituyen el objeto de estudio de la investigación desarrollada en Villa Lugano. Dada la heterogeneidad de la población del barrio y la mencionada tendencia a establecer cierto grado

de segregación, resulta sencillo reconocer las claras diferencias existentes en las características sociales, culturales y económicas de lo niños que concurren a las distintas escuelas de la zona.

En contraposición a tal variedad, gran parte de los establecimientos escolares estudiados en la comarca de Sierra Norte son –a raíz de la escasez de la población infantil– únicos en su localidad. Esto determina, evidentemente, la confluencia de alumnos provenientes de los distintos sectores sociales que componen la población y, en algunos casos, también de asentamientos poblacionales aledaños. Se refuerza así la señalada tendencia a la integración entre los miembros de la localidad.

Otro claro factor de distinción entre los establecimientos participantes en uno y otro estudio está dado por su tamaño y por su forma de organización. En el caso de los situados en Villa Lugano, ambos aspectos son bastante heterogéneos, en tanto responden a ordenaciones diferentes entre sí que definen organizaciones académicas variadas. En cambio, los centros educativos insertos en Sierra Norte presentan un perfil más regular; en el sentido comentado, sólo diferenciado por el nivel educativo –Primario o Secundario– que ofrecen.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN: LA CRISIS Y LAS RESPUESTAS A ELLA

En consonancia con los principios de la perspectiva de investigación adoptada, los resultados más significativos de ambos estudios se orientan a comprender el modo en que los establecimientos educativos tienden a dramatizar los avatares de su contexto social y local. Esto no supone una reproducción lineal pero sí una cierta resignificación de los mecanismos y de los procesos mediante los que la comunidad construye significados y articula respuestas a las perturbaciones que experimenta.

En relación con la identidad comunitaria, algunas de las tendencias encontradas a lo largo de los análisis han sido comentadas. Tratándose de comunidades que comparten la característica de ser consideradas –tanto por los investigadores como por sus miembros– en una situación de crisis que se procura superar; no es de extrañar que presenten algunos rasgos similares. Entre éstos, se cuentan los intentos que –con su particular modalidad– desarrolla cada localidad por revalorizar su compartida identidad, en oposición a un 'otro' que se define como ajeno a ella. Si bien en ambos casos, el que viene de otro lado es visto con recelo, las causas del mismo son, de acuerdo con los análisis realizados, diferentes al igual que las actitudes en las que deriva.

En las poblaciones enclavadas en la Sierra Norte que han sido estudiadas, la tendencia a rechazar –de modo más o menos sutil, según el caso– aquello que viene de fuera, se presenta como una forma de defender lo propio ante el cuestionamiento de las formas usuales de hacer que podría representar la aceptación de otros referentes. Aunque esta actitud se manifiesta en formas diferentes en cada localidad, constituye un rasgo significativo de su identidad. Dos estilos se reconocen en el análisis de estas comunidades. Por un lado, aquellas localidades que se perciben inmersas en situaciones críticas que no saben cómo afrontar; tienden a asumir una identidad desvalorizada y culpabilizante. 'Ser de' allí es formar parte de una comunidad caracterizada por la incapacidad para superar las dificultades pero, como contrapartida, 'acogedora' y 'cálida'. Por otra parte, las comunidades que tienden a verse a sí mismas como embarcadas en procesos de recuperación asumen una posición ligada a la potencia y a la autosuficiencia. Formar parte de ellas supone ser 'independiente y emprendedor' pero, a la vez, 'individualista'.

En el caso de Villa Lugano, la reivindicación de la 'verdadera identidad' representativa del barrio se ha convertido en un reclamo recurrente a lo largo de su historia. Como se ha mencionado, la localidad fue constituyéndose a través de sucesivas oleadas inmigratorias asentadas en sectores diferenciados tanto por su población como por los códigos culturales de la misma. Esto ha conducido a que la integración entre las diversas zonas fuera dándose de manera paulatina y,

en cierto modo, como reacción ante la llegada de 'los nuevos', de quienes urgía diferenciarse. Es decir, mientras que los primeros pobladores –procedentes de Europa y afincados al fundarse el barrio, hacia 1910– sólo se veían perturbados por la llegada –sobre todo, a partir de 1940– de habitantes provenientes de las provincias del interior argentino que se instalaban de modo precario, tendían a rechazarlos. Sin embargo, al iniciarse un periodo de rápida transformación de la composición poblacional, debido a la construcción de un núcleo urbano amplio y a la llegada de inmigrantes procedentes de países limítrofes, fueron éstos los rechazados. En consecuencia, quienes se habían afincado previamente lograron la consideración de 'auténticos miembros del barrio' que parecía estarles negada hasta entonces.

La irrupción de los pobladores llegados durante la última fase de conformación del barrio –a partir de la década de los '70– se recuerda como una fractura en la experiencia común que conmueve la identidad compartida, es decir, como un momento crítico. Para superarlo, se hace necesario implementar mecanismos de recomposición, que se ponen de manifiesto en los datos en la realización de obras de embellecimiento de los sectores más tradicionales del barrio o en la valorización de los artistas que lo representan.

Si bien la necesidad de establecer límites entre el adentro y el afuera es propia de todo grupo cultural, en la medida en la que busca definir una identidad propia, el modo en el que cada uno lo realiza es distintivo y peculiar. A modo de síntesis, podría plantearse que, mientras en las localidades de Sierra Norte el rechazo a lo exterior parece vincularse al temor a verse impugnados en su modo de actuar, entre los vecinos de Villa Lugano se asocia al temor a identificarse con alguien nuevo, socialmente desfavorecido y culturalmente menos prestigioso.

Como se anunciara inicialmente, estas formas de actuar tienden a reproducirse en el interior de los establecimientos educativos estudiados en ambos contextos y se evidencian en las actitudes asumidas en relación con las dificultades que enfrenta cada colectivo. Para los establecimientos educativos situados en Sierra Norte, la mayor de las perturbaciones parece estar representada por la elevada movilidad de la plantilla docente que suele cambiar casi por completo cada año, a raíz de la distancia que separa estas localidades de los centros urbanos. Esto enfrenta a las escuelas con la necesidad de redefinir su oferta educativa anualmente o de poner en práctica mecanismos que permitan dar continuidad a las acciones educativas y estabilidad a los maestros que llevan cierto tiempo en la zona.

En las escuelas de Villa Lugano, por el contrario, los docentes suelen ser estables en sus puestos de trabajo. Para quien asume el esfuerzo de educar a una población en riesgo, el sostenimiento del mismo se convierte en un signo de su propia potencia y, por tanto, en un aspecto valorado de su identidad. Allí, la mayor dificultad que enfrentan las organizaciones educativas se relaciona con el cambio en la población escolar determinado por la llegada de nuevos pobladores al barrio o, más recientemente, por el empobrecimiento de los sectores medios que, tras haberse insertado en el circuito de gestión privada, deben regresar a la escuela pública. El ingreso de una población escolar pauperizada y, en algunos casos, incluso disminuida en sus posibilidades de aprendizaje a raíz de la dificultad para satisfacer necesidades más urgentes, cuestiona la capacidad de la organización educativa para enseñar.

En uno y otro de los casos estudiados, se configura una situación de tensión entre continuidad y cambio, que afecta tanto a la identidad de la organización como a la identidad profesional de los docentes que en ella se desempeñan. Las formas que asuma su resolución estarán claramente condicionadas por la identidad y el estilo institucional de cada establecimiento. Éstos, según los presupuestos adoptados, guardarán cierto nexo con los modos de resolver las dificultades propios de la comunidad de inserción así como con la identidad de los miembros en tanto sujetos.

Si bien existen claras divergencias en las modalidades de respuesta encontradas por ambas investigaciones en los establecimientos estudiados, no resulta descabellado establecer algunos puntos de contacto. Así, dos de estas actitudes se aprecian –con algunas diferencias– en ambos casos:

- I. *La negación de la dificultad.* Esta estrategia se evidencia en las escuelas de Sierra Norte cuando sus miembros estables adoptan la posición de aglutinarse, estableciendo cierta alianza con la comunidad –fundamental– ente representada por los padres y las autoridades locales– que deja al margen a los nuevos profesores que “no entienden la idiosincrasia local”. Estos, a su vez, reaccionan segregándose y confirmando la impresión que se tiene de ellos. Su puesta en práctica es usual en las localidades cuya identidad se vincula al estilo denominado ‘desvalorizado y culpabilizante’, dado que supone un medio para depositar la culpa en el afuera, protegiendo el interior:

En Villa Lugano, esta actitud se expresa en el sostenimiento –a veces a costa de ingentes esfuerzos– de la rutina pedagógica, obviando las posibilidades de éxito de la misma y manteniendo la ilusión de la continuidad de la experiencia cultural.

- II. *La pasividad ante las perturbaciones.* Otro modo de actuar identificado entre los profesores que forman parte de los centros educativos de la Sierra es el de delegar la responsabilidad sobre el funcionamiento institucional en ‘los de afuera’. Este tipo de respuesta, que parece asociarse a una identidad comunitaria basada en el individualismo y la autosuficiencia, encuentra su correlato en aquellos establecimientos situados en Villa Lugano en los que la ideología predominante parece ser la de ‘aquí no se puede enseñar’. En ambos casos, el cumplimiento de la tarea se abandona o, al menos, se delega la responsabilidad sobre su resultado en circunstancias ajenas, representadas por los factores que se identifican como causantes de dificultad.

En el estudio desarrollado en el barrio de Villa Lugano, otras dos modalidades de respuesta a la dificultad representada por el cambio en el alumnado han sido identificadas: la selección de la población escolar que se atiende y el intento de acoger indistintamente a todos, diseñando estrategias de enseñanza adaptadas a las distintas circunstancias. Si bien estas formas de actuación no se manifiestan abiertamente entre las analizadas en la investigación desarrollada en Sierra Norte, la primera de ellas podría considerarse operante en aquellas organizaciones que, de acuerdo con los resultados de la misma, implementan mecanismos dirigidos a ‘poner a prueba’ a los nuevos miembros. Aquellos que demuestran ser confiables pasan a integrar el grupo de ‘dentro’ y, por lo tanto, dejan de ser responsabilizados por las dificultades propias del funcionamiento de la organización.

ALGUNAS CONCLUSIONES

Más allá de las discrepancias o similitudes puntuales entre los aspectos de ambos estudios que se han sometido a comparación, parece posible extraer de ésta algunas conclusiones relativas al análisis institucional como enfoque de investigación.

En primer lugar, la recurrencia de algunos fenómenos propios de la crisis en contextos cuyas condiciones materiales resultan claramente diferenciadas da sustento a la idea de que estas situaciones se definen en relación con los factores de orden interno –fundamentalmente, culturales y simbólicos– que se ven afectados. En segundo término, la identificación de la tendencia de los establecimientos escolares investigados a repetir las modalidades de respuesta ante las dificultades que se evidencian en sus comunidades de inserción confirma la idea de que las organizaciones dramatizan los fenómenos que tienen lugar en sus contextos. Finalmente, cabe señalar la relevancia que adquieren los fenómenos comentados, dadas las diferencias en los marcos teóricos sobre la base de los cuales fueron realizadas las interpretaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- FERNÁNDEZ, L. (1994). *Instituciones educativas*. Buenos Aires: Paidós.
- KAËS, R. (1985). Introducción al análisis transicional. En: KAËS y otros. *Crisis, ruptura y superación*. Buenos Aires: Ediciones Cinco.
- KAËS, R. (1996). *Realidad psíquica y sufrimiento en las instituciones*. En: KAËS, R. y otros La institución y las instituciones. Buenos Aires: Paidós.
- LÓPEZ YÁÑEZ, J. (1997). El asesor como analista institucional. En: MARCELO GARCÍA, C. y LÓPEZ YÁÑEZ, J. *Asesoramiento curricular y organizativo en educación*. Barcelona: Ariel.
- LÓPEZ YÁÑEZ, J., SÁNCHEZ MORENO, M. y otros (2002). *Desarrollo educativo y comunitario en la Sierra Norte de Sevilla*. VII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas. Donosti-San Sebastián.

ALGUNAS CONCLUSIONES

El estudio realizado en el barrio de Villa Lugano por el campo de la psicología institucional, a la luz de la teoría de la institución, ha permitido comprender mejor el funcionamiento de la institución educativa y el papel de los docentes y los alumnos en el proceso de enseñanza-aprendizaje. En primer lugar, se ha observado que la institución educativa es un sistema social que funciona de acuerdo con los principios de la teoría de la institución. En segundo lugar, se ha observado que los docentes y los alumnos desempeñan un papel fundamental en el proceso de enseñanza-aprendizaje. En tercer lugar, se ha observado que la institución educativa es un sistema social que funciona de acuerdo con los principios de la teoría de la institución. En cuarto lugar, se ha observado que los docentes y los alumnos desempeñan un papel fundamental en el proceso de enseñanza-aprendizaje. En quinto lugar, se ha observado que la institución educativa es un sistema social que funciona de acuerdo con los principios de la teoría de la institución. En sexto lugar, se ha observado que los docentes y los alumnos desempeñan un papel fundamental en el proceso de enseñanza-aprendizaje. En séptimo lugar, se ha observado que la institución educativa es un sistema social que funciona de acuerdo con los principios de la teoría de la institución. En octavo lugar, se ha observado que los docentes y los alumnos desempeñan un papel fundamental en el proceso de enseñanza-aprendizaje. En noveno lugar, se ha observado que la institución educativa es un sistema social que funciona de acuerdo con los principios de la teoría de la institución. En décimo lugar, se ha observado que los docentes y los alumnos desempeñan un papel fundamental en el proceso de enseñanza-aprendizaje.