

Propuesta de un programa de desarrollo organizacional para potenciar los proyectos educativos

William Reyes, Lorena González, Emilia Cuenca

*Centro de Documentación e Investigaciones Pedagógicas (CEDIP).
Facultad de Humanidades. Escuela de Educación. La Universidad del Zulia.*

Resumen

Este artículo tiene el objetivo de explicitar cómo se construyó una propuesta de Desarrollo Organizacional para potenciar los proyectos educativos en el contexto de la Educación Básica. Las dimensiones instruccional y organizacional constituyen referentes claves, de acuerdo a la literatura especializada, para el logro de objetivos inherentes al nivel. En este sentido se describe en primer lugar la situación problema. Luego se explican tanto las teorías organizacionales como la naturaleza de los proyectos educativos. En cuanto a la metodología, ésta se enmarcó en una primera fase de la investigación acción, lo que permitió obtener un diagnóstico y la respectiva propuesta de Desarrollo Organizacional viabilizada a través de un plan de acción consensuado, de acuerdo a la visión, misión y valores acordados por los actores que hacen vida comunitaria en la escuela.

Palabras clave: Proyectos Educativos, Desarrollo Organizacional, Cultura Escolar, Calidad de la Educación.

E-mail: LgonzalezT@hotmail.com

Recibido: 03-10-01 • Aceptado: 03-12-01

Proposal of a Program of Organizational Development for Improve the Educational Projects

Abstract

This article has the objective to specify how a proposal of Organizational Development was constructed to harness the educative projects in the context of the Basic Education. Instructional and organizational dimensions constitute referring keys, according to specialized Literature, for the profit of inherent objectives at the level. In this sense, problem is described in the first place to the situation. In which the organizational theories are explained as much as the nature of the educative projects. As the methodology, framed in one first stage of the investigation action, which made possible to obtain a diagnosis and the respective proposal of Organizational Development through a plan of action, according to the mission, vision and values decided by the actors who make communitarian life in the school.

Key word: Educative Projects, Organizational Development, Scholastic Culture, Quality of the Education.

Introducción

Existen dos elementos concurrentes en la dinámica educativa presentes en la escuela, como lo son las prácticas pedagógicas y el entorno organizativo que podrían estar impulsando o limitando la productividad escolar. Al respecto se vienen utilizando como herramientas para concretar aprendizajes significativos algunos proyectos educativos tales como los de plantel y de aula, entre otros, que tratan de lograr a su vez educación de calidad.

Con base a lo anterior el presente artículo está orientado a explicar la metodología utilizada para construir una propuesta de un Programa de Desarrollo Organizacional que permita po-

tenciar los proyectos educativos que actualmente se operacionalizan en la primera y segunda etapa de la Educación Básica Venezolana.

En este sentido se hace, en primer lugar, una descripción de la situación problema. Luego se enmarca la dimensión teórica referida a la dinámica organizacional, el Desarrollo Organizacional, la naturaleza y el alcance de los Proyectos Pedagógicos Plantel y Proyectos Pedagógicos de Aula, entre otros proyectos que se pudiesen generar. Posteriormente se precisa una metodología que permite obtener datos para la construcción de un diagnóstico que sirva de fundamento para realizar la propuesta de un programa de Desarrollo Organizacional que pueda contribuir a poten-

ciar las intencionalidades educativas de los proyectos en el contexto de la Educación Básica.

Representa, entonces, un primer acercamiento que tiene la intención de propiciar un debate para indagaciones referentes a la cultura escolar y la construcción de mediaciones o intervenciones en aras de optimizar niveles de gestión que apuntalen el logro de aprendizajes relevantes tanto en el alumno como en el docente, la organización escolar, y el impacto que se genere en los posteriores procesos de transferencias y trascendencia.

1. Situación Problema

El Sistema Educativo Venezolano, especialmente a nivel de Educación Básica, confronta una serie de problemas y necesidades que requieren alternativas de solución innovadoras y persistentes. Las prácticas pedagógicas y el entorno organizativo en donde se operacionalizan, son dos factores concurrentes que podrían, de acuerdo a la Literatura e Investigaciones realizadas, estar limitado los procesos y resultados en la gestión escolar. Entre los problemas detectados que se pueden mencionar, y que limitan la calidad en el contexto escolar, están: poca motivación laboral de los docentes, escasos programas de capacitación para los docentes en ejercicio, resistencia a los cambios, existencia de rutinas defensivas, inadecuados mecanismos de promoción, no reconocimiento a las labores académicas, entorno organizacional

poco enriquecedor, incapacidad para sistematizar y socializar experiencias vinculadas con las prácticas pedagógicas, inadecuado relacionamiento entre director y docente, y entre escuela y comunidad, etc.

Por otro lado existe una corriente o tendencia a privilegiar intervenciones o mediaciones en la escuela como unidad investigativa o espacio por excelencia de operacionalización curricular, y también por lo rico y representativo de la misma, percibida desde una perspectiva fenomenológica y hermenéutica, enmarcada a la vez dentro del paradigma cualitativo y/o etnográfico.

Con base en lo anterior, el Ministerio de Educación, ha diseñado un nuevo Currículo Básico Nacional que intenta dar respuesta a la problemática del nivel. Uno de los instrumentos de dicho Currículo lo constituye el Proyecto Pedagógico Plantel conceptualizado como "El conjunto de definiciones elaboradas por los directivos, maestros, miembros de la comunidad educativa de una escuela, sobre las metas, objetivos, estrategias y acciones orientadas a transformar la práctica pedagógica en ese plantel en particular, a fin de mejorar los resultados de su gestión". Además podrían existir otros tipos de proyectos innovadores cuyo propósito sería contribuir a mejorar la cultura escolar en el nivel antes señalado.

Por otro lado para darle viabilidad a estos tipos de proyectos, se hace necesario una estrategia de intervención o mediación como lo es el Desa-

rollo Organizacional, entendido de acuerdo a De Faria Mello (1991) como un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficiencia y la salud de la organización para incrementar el crecimiento mutuo de la institución y sus miembros. Al respecto cabe destacar que la intención de un programa de Desarrollo Organizacional, asumido crítica y creativamente por parte del personal gerencial de las instituciones educativas apunta a la evolución de una gestión escolar en la que se invita a los actores participantes a dar expresión a todas las potencialidades (individuos, grupos, comunidad) a la par que se procura alcanzar los objetivos trazados. Simultáneamente también se adquirirán y desplegarán competencias que posibiliten potenciar una gestión autónoma e interdependiente, dado que se concibe la escuela como un sistema abierto y con capacidad de crecer en forma de espiral, y en donde no hay puntos de llegada definitiva ni aprendizajes absolutistas, sino especie de recomienzos estratégicos en sintonía con una organización inteligente.

De acuerdo a Barroso (1999) es importante fortalecer la vida interior de las organizaciones y del personal, definiendo e interviniendo sobre los procesos culturales y estratégicos, para que la organización y el personal vean el cambio como una oportunidad de crecimiento para todos.

Lo antes indicado, permite a los investigadores considerar necesario

elaborar una propuesta de un programa de Desarrollo Organizacional para potenciar los Proyectos Educativos de las Escuelas Básicas.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Elaborar una propuesta de un programa de Desarrollo Organizacional para potenciar los proyectos educativos de las Escuelas Básicas.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la realidad Organizacional e instruccional de las instituciones de educación básica.
- Concientizar a los actores institucionales acerca de la necesidad de generar la participación y el compromiso de una propuesta de Desarrollo Organizacional.
- Recomendar la aplicación de una propuesta, de Desarrollo Organizacional en las Instituciones de Educación Básica para potenciar los proyectos educativos.

2. Marco Teórico

2.1. Teorías de la organización

Los teóricos de la organización reconocen que ésta es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división

del trabajo y funciones, y a través de autoridad y responsabilidad.

Dessler (1979) afirma que las organizaciones son unidades sociales con un propósito y están constituidas por personas que llevan a cabo tareas diferenciadas y coordinadas para contribuir a las metas previamente determinadas. Además, todas tienen uno o más administradores, cuyas funciones son planear el trabajo que se va a realizar, dotar de personas las operaciones, organizar el trabajo y las tareas, dirigir el trabajo y controlar los resultados midiendo la ejecución en comparación con los planes.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1983) señalan que existen tres características comunes a todas las organizaciones: comportamiento, estructura y proceso. Estos tres aspectos son útiles para tener una percepción total de la organización y sus respectivas interacciones.

Por otro lado existen diferencias sustanciales entre las organizaciones, tanto en sus procesos y estructuras, como por el impacto del entorno, la diversidad de las tareas, los objetivos y las estrategias utilizadas para llevarlos a la práctica.

Existen estudiosos que conciben la organización como un sistema. Según Partin (1973) los proponentes de este punto de vista ven la organización como un sistema que puede identificarse, cambiarse y desarrollarse en forma tal que puede alcanzar de manera óptima sus metas y objetivos. La organización como sistema a su vez está compuesta por varios subsistemas principales, a sa-

ber: subsistema de metas y valores, subsistema tecnológicos, subsistema sico-social, subsistema estructural y el subsistema gerencial. La mejor organización, por tanto, es la que mantiene una eficiencia óptima en el tiempo por medio del desarrollo de un sistema que se autocorriga y se autorrenueva y que utiliza de manera eficaz los recursos de la organización para el logro de sus fines. Es una armonización óptima de las necesidades y deseos de los miembros de la organización con las metas y los objetivos de la misma.

Lo anterior de acuerdo, de acuerdo a Bennis (1966) es totalmente contrario a las teorías clásicas de la organización, ya que éstas eran consideradas, la mayoría de las veces, como mecanismos prediseñados y omniscientes, preocupados con los productos y la producción. Cualquier desviación respecto de los logros propuestos era causada por la imprevisión del hombre o por las fallas en la ingeniería y diseño.

En la presente investigación se concibe a la organización a través de un enfoque sistemático, ya que posibilita una concepción integral de la misma. De lo expuesto en las teorías de las organizaciones se puede concluir de acuerdo a Koontz y O'Donnel (1987) que para que tenga sentido y se justifique la existencia de cualquier rol organizacional se requiere:

- a. Que tenga objetivos ciertos y precisos.
- b. Que exista un concepto claro de los deberes o actividades que deba realizar.

- c. Que haya un entendimiento del área de autoridad de cada persona para que cada quien sepa qué puede hacer para los resultados deseados. Además, para hacerlo operante, debe establecerse cómo y dónde obtener información básica que se pueda requerir.

2.2. Las organizaciones educativas

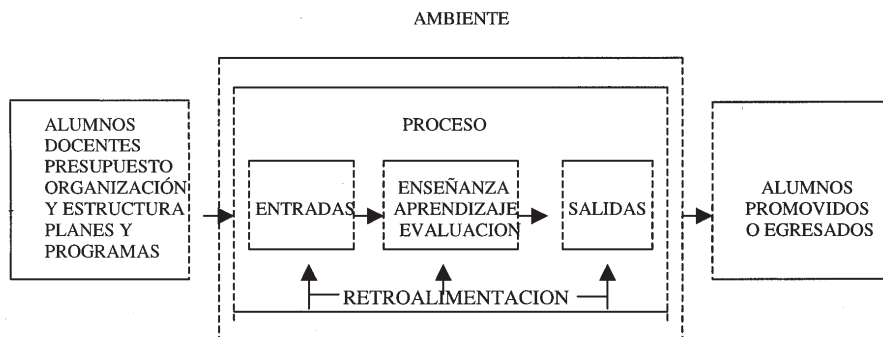
Lo anteriormente indicado es también propio y pertinente a las instituciones educativas del nivel básico, ya que explica su dinámica organizacional.

Se debe tener en cuenta que la misión principal de dichas instituciones es, de acuerdo a la Ley Orgánica de Educación (1980), contribuir a la formación integral del educando mediante el desarrollo de sus destrezas y de su capacidad científica, técnica, humanística y artística; cumplir fun-

ciones de exploración y de orientación educativa y vocacional e iniciarlo en el aprendizaje de una función socialmente útil; estimular el deseo y desarrollar la capacidad de ser de cada individuo de acuerdo con sus aptitudes.

Las organizaciones educativas percibidas desde un punto de vista sistémico, están configuradas por componentes tales como: alumnos, docentes y personal administrativo, que conjugan esfuerzos para el logro de la misión. Gráficamente se puede representar de la siguiente manera; de acuerdo a Reyes, (1992) (Ver gráfico siguiente).

Percibida la organización escolar desde una perspectiva sistémica se pueden observar varios subsistemas que explican su dinámica y la especificidad de cada uno de ellos en el aporte para la consecución de los objetivos trazados. Al respecto, Guedez (1998) sugiere los siguientes subsis-



temas, que coexisten en el ámbito de las organizaciones: El subsistema filosófico que congrega las creencias y los principios promovidos en forma de cascada, desde la instancia de la alta gerencia hasta los niveles más operativos y de base. Luego se encuentra el subsistema actitudinal que contienen los comportamientos y relaciones que se tejen en la comunidad como consecuencia de sus convicciones, identificaciones y lealtades con la institución. El subsistema estructural que se asocia con todo lo que concierne a la desagregación de dependencias y funciones de la escuela. También existe el subsistema técnico que engloba todo lo que tiene que ver con la infraestructura material y con los equipos. El subsistema administrativo en donde se reúnen los procesos financieros y los recursos humanos. Finalmente se observa el subsistema normativo o legal que abarca los reglamentos, lineamientos, normas, etc. Lo anteriormente explicado está vinculado a la cultura organizacional ya que el conjunto de dichos subsistemas operando en forma armónica pudiese reflejar el equilibrio dinámico que se debe dar en toda organización incluida la escolar.

2.3. Desarrollo Organizacional

2.3.1. Conceptualización

Según Beckhar (1969) el Desarrollo Organizacional es “un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrando desde

arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento”.

Para Bennis (1969) el Desarrollo Organizacional constituye:

“ Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios”.

Friedlander y Brown (1974) presentan al Desarrollo Organizacional como una metodología “para facilitar cambios y desarrollos: en las personas (por ejemplo estilo, valores, capacidades), en tecnologías (por ejemplo mayor simplicidad o complejidad) y en procesos y estructuras organizacionales (por ejemplo relaciones, papeles)”.

De acuerdo con Schmick y Miles (1979) el Desarrollo Organizacional se puede definir como “un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos autoanalíticos y de reflexión”.

Por su parte, De Faría Mello (1991) afirma que el Desarrollo Organizacional se puede definir como “un proceso tendiente a aumentar la eficiencia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados”.

Las consideraciones anteriores permitan afirmar que el Desarrollo Organizacional constituye la mejor respuesta que se puede dar a problemas interdependientes de las organizaciones, tales como el problema de perfeccionar la institución y el problema de propiciar el desarrollo de las personas que en ella trabajan. Un intento no excluye al otro y, principalmente, posibilita que uno favorezca al otro. El Desarrollo Organizacional es una estrategia flexible y compleja para volver congruentes y enérgicas las metas de la institución educativa, en este caso, y a la vez las metas del individuo que labora en dichas instituciones.

2.3.2. Objetivos de los programas de desarrollo organizacional

Aunque los objetivos interpersonales y de trabajo de los programas de Desarrollo Organizacional varían inevitablemente de acuerdo con cada diagnóstico de ese problema de organización, por regla general se evidencia cierta cantidad de objetivos. De acuerdo a Wendell French (1969) se pueden mencionar los siguientes:

- a. Incrementar el grado de confianza y de apoyo entre los miembros del organismo.
- b. Acrecentar la frecuencia de confrontaciones sobre problemas de organización, tanto internos de los grupos, como de los grupos unos con otros, en lugar de ocultar los problemas "barriéndolos debajo de la alfombra".
- c.

Crear un medio ambiente en el que la autoridad conferida a los puestos se agregue a la autoridad basada en conocimientos y aptitudes.

- d. Extender las comunicaciones en sentido lateral, vertical y diagonal.
- e. Elevar el nivel de entusiasmo personal y el del bienestar en la empresa u organismo.
- f. Hallar soluciones sinérgicas a los problemas que más se repiten. (Las soluciones sinérgicas son las creativas en las que $2 + 2$ representa más que 4; y por medio de las cuales todos los interesados logran mejores resultados gracias más a la cooperación que a los conflictos).
- g. Elevar el nivel de responsabilidad de personas y de grupos en la formulación en implantación de planes.

2.3.3. Elementos del desarrollo organizacional

El Desarrollo Organizacional puede considerarse como un sistema de tres elementos relacionados entre sí:

Valores (o principios), Procesos (o trámites) y Tecnología.

a) Los valores en el desarrollo organizacional

Existe un conjunto de valores fundamentales relativos a la índole del hombre y de su trabajo en el contexto de la organización el cual ejerce una influencia poderosa en el proceso y en la tecnología, para crear organismos más funcionales. Estos valores,

de acuerdo a Margulies y Raia (1979) son los siguientes:

1. Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no meramente en calidad de elementos del proceso productivo.
2. Ofrecer oportunidades para que cada miembro de la organización, así como la organización misma, desarrollen toda su potencialidad.
3. Procurar incrementar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
4. Procurar crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante que ofrezca el interés de una prueba por vencer.
5. Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos, que influyan en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio ambiente.
6. Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades, todas las cuales son importante para su trabajo y para su vida.

Los valores ofrecen las guías o pautas, así como lo indica el estudio o dirección de aquello que va a emprenderse en la gestiones para desarrollar la organización y la forma en que el programa evolucionará y mantendrá.

b) Procesos del desarrollo organizacional

Esta parte corresponde a una serie de lineamientos pautados a través de un modelo estratégico de acción, que permite conocer la verdad o realidad de una organización y resolver cientí-

ficamente los problemas de esa realidad. En la documentación relacionada con el Desarrollo Organizacional existen varios tipos de estrategias de acción. Sin embargo las más comunes se basan en la intervención, ya sea al nivel de la dirección, o al de los empleados. En lo referente a la modificación del clima, por ejemplo, o el mejoramiento de la satisfacción laboral, la eficacia del cambio será mayor si se implican simultánea o conjuntamente todos los componentes humanos (dirección y **empleados**) y físicos en la acción, sin que importe el tipo de programa de Desarrollo Organizacional que se utilice.

c) Tecnología del desarrollo organizacional:

Es un conjunto de procedimientos técnicos para ser aplicados en la resolución de problemas organizacionales. Por lo general se vincula al desarrollo de nuevas formas de resolver cuestiones debatibles de la organización.

En resumen, el campo del Desarrollo Organizacional refleja la aplicación creadora de estos elementos (valores, procesos y tecnología) relacionados entre sí, acrecentando la efectividad de los organismos y su idoneidad para enfrentarse a los cambios.

2.4. Proyectos Educativos

En la actualidad se están privilegiando los Proyectos Educativos con la intención de solventar situaciones problemas vinculadas con el entorno organizacional y las realidades ins-
truccionales preponderantemente.

En la presente investigación se hizo énfasis en los Proyectos Pedagógicos de Plantel y los Proyectos Pedagógicos de Aula.

3. Metodología

Se utilizó la metodología de investigación acción participativa. John Elliot (1983) define la investigación-acción como el estudio de una situación social con el fin de mejorar la calidad de acción de la misma. Para llevar a cabo las mejoras hay que diagnosticar una "Situación problemática", planificar una acción correctiva y poner en marcha y controlar sus efectos. Investigación acción es este proceso total: Revisión, diagnóstico, planificación, puesta en marcha, control de los efectos.

Es necesario acotar que en la perspectiva de la propuesta solamente se abordó la primera fase de la investigación-acción; es decir, se realizó un diagnóstico y en forma consensuada se elaboró un plan de acción que posteriormente se operacionalizaría de acuerdo a los postulados del Desarrollo Organizacional.

En este sentido se seleccionó la Escuela Básica Dr. Orangel Rodríguez, ubicada en el Municipio Maraicaibo, Edo. Zulia, con la perspectiva de convertir dicha comunidad de practica social en una comunidad capaz de reflexionar críticamente al incorporar a su cultura escolar e institucional el ejercicio de una búsqueda reflexiva fundamentada científica-

mente y que contribuya al logro de objetivos preestablecidos.

En una perspectiva etnográfica o constructivista hay que acotar que es necesario dejar que la realidad que se investiga hable por si misma, por lo tanto de acuerdo a Martínez (1998), más que orientarse hacia la verificación de hipótesis o intuiciones, está orientada hacia el descubrimiento de nuevas hipótesis y teorías. Dicho enfoque constructivista se apoya en la convicción de que las tradiciones roles, valores y normas del ambiente en que se viven se va internalizando poco a poco y generan regularidades que pueden explicar la conducta individual y de grupo en forma adecuada. En efecto, los miembros de un grupo étnico, cultural o situacional comparten una estructura lógica o de razonamiento que, por lo general, no es explícita, pero que se manifieste en varios aspectos de su vida.

De acuerdo a lo anterior se impone además de la selección del Centro de Aplicación, el conversar con los autores intervinientes, generar su compromiso y participación en la construcción de la propuesta de Desarrollo Organizacional para viabilizar proyectos educativos que incrementan la calidad de la educación que se impone o construye a nivel institucional. Además supone un proceso de acompañamiento en donde se hace necesario la realización de cursos y talleres que permitan el desarrollo de competencias organizacionales e instruccionales propias de la investigación que se requiere realizar. Fi-

nalmente se persigue de acuerdo a Díaz Barriga y Hernández Rojas (1998) que el docente asuma una actuación diversificada y plástica que se acompañe de una reflexión constante de y sobre lo que ocurre en el aula, a la vez que se apoya en una planificación cuidadosa de la enseñanza.

El Desarrollo Organizacional para su implantación requiere de una metódica que oriente su dinámica y los propósitos que se quieran alcanzar. Al respecto los investigadores asumieron el siguiente flujograma que ilustra los pasos de un proceso de cambio planificado (ver gráfico siguiente).

Cabe precisar que la propuesta del programa de Desarrollo Organizacional que se pretende generar abarca hasta la etapa de la planeación.

En lo referente a la **fase de la exploración**, el consultor, en este proceso de mediación, está constituido por el equipo investigador: Mg. William Reyes, Mg. Lorena González y Mg. Emilia Cuenca. El cliente en este caso es la Escuela Básica Dr. Orangel Rodríguez, representada por su directora, la Lic. Eva de Morales. La directora manifiesta la necesidad de poseer una metodología gerencial que le posibilite optimizar la gestión escolar y pone su buena disposición para aceptar la mediación ofrecida por los docentes de la Universidad del Zulia, existiendo por ambas partes la intención de realizar un diag-

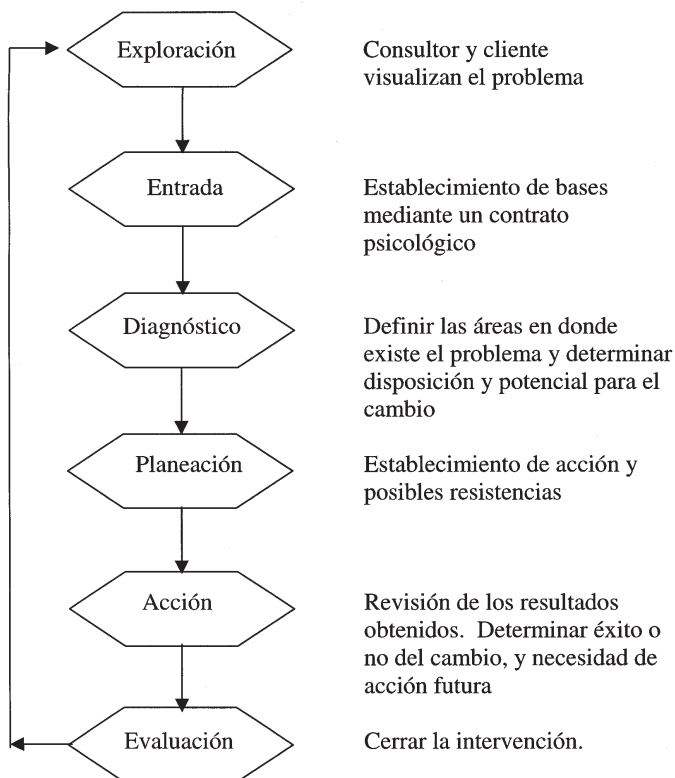
nóstico organizacional e instruccional para proponer líneas de acción enmarcada en un proceso de cambio planificado.

En la **fase de entrada**, se establecen las bases para una cooperación mutua a través de un contrato psicológico. A través del convenio recíproco se establecieron las siguientes cláusulas:

- Compromiso mutuo de aportes de energía al sistema-
- Indicación de beneficios para la escuela (todos sus actores).
- Documentar el proceso y entregar una copia al cliente.
- Profesionalismo de parte del equipo consultor.
- Relación transparente, honesta y sincera de ambas partes.
- Feed Back (retroalimentación) constante ya sea positiva o negativa de ambas partes.
- Corresponsabilidad en los resultados.
- Compromiso total en términos de tiempo, energía y cumplimiento por todo aquello involucrado en el proceso.
- Confidencialidad por parte del equipo consultor en el manejo de la información, "DAMOS DATOS, NO NOMBRES".
- Apoyos logísticos de parte del cliente: sitio de trabajo, secretaria, fotocopias, etc.

Elaboración del Diagnóstico

Diagnóstico Organizacional Programa de Cambio Planificado



Antes de elaborar el diagnóstico de la Escuela Básica Dr. Orangel Rodríguez, requisito necesario para la construcción de la propuesta de un Programa de Desarrollo Organizacional, se convocó para una reunión a todos los actores de la comunidad educativa que participan en la vida del plantel: Personal directivo, docentes, empleados, obreros y representantes. El objetivo fue resaltar la importancia de la propuesta como un instrumento para direccionar el quehacer de la escuela desde su

identidad y sus necesidades. La presencia de todos los actores obedece a la necesidad de concientización y generación de compromiso colectivo de tal manera que se pueda dar viabilidad institucional a la propuesta. Se explicó lo concerniente a los fundamentos teóricos-metodológicos y prácticos del Desarrollo Organizacional y su vinculación con la reforma del Currículo de la Educación Básica, así como la autonomía que se le da a la escuela, dentro del contexto de la descentralización, para que gestione

tanto los componentes de índole instruccional como los componentes organizativos y de relacionamiento con la comunidad y otros actores.

Posteriormente, en otra reunión, se explicó con la ayuda de 3 profesores de la Universidad del Zulia, la manera de abordar el diagnóstico de la Escuela. Antes de proceder al diagnóstico, se realizó un ejercicio relacionado con la escuela soñada o deseada, que posteriormente se concretó en la **Visión**, como elemento impulsador para direccionar los esfuerzos de la escuela. Este ejercicio de indagación se construyó para evitar posteriores desánimos al plantear la realidad escolar.

En cuanto al diagnóstico se recomendó la utilización de la matriz de análisis situacional FODA, como herramienta que permita que permite obtener una visión global de la institución. A través del trabajo en diferentes grupos tanto en el turno de la mañana como en el de la tarde, y en dos jornadas de 2 horas cada una, se pudo construir en forma colectiva y consensuada la siguiente matriz (ver cuadro siguiente).

Posteriormente en otra sesión, y en ambos turnos también, se construyó lo referente a la Visión-Misión y Valores, dentro del concepto de una gerencia estratégica. Antes de la construcción, se explicitaron los criterios teóricos y metodológicos (maneras de redactar la Visión, Misión y Valores).

La elaboración de los elementos anteriores, fue posible a través de la

realización de talleres. Luego de varias sesiones intensas, y nuevamente a través del consenso entre el grupo de la mañana y la tarde, se obtuvo como producto lo siguiente:

La escuela que soñamos → **Visión**

La escuela que somos → **Misión**

Elementos axiológicos sustentadores para darle legitimidad a la consecución de los objetivos. → **Valores**

Plan de acción

En cuanto al Plan de Acción, se tomaron en consideración los insumos obtenidos en el análisis FODA, y se jerarquizaron 3 tipos de problemas o áreas de mejoras, a través del siguiente formato:

Visión, Misión y Valores de la Escuela Básica “Dr. Orangel Rodríguez”

Visión: Deseamos ser una escuela piloto, que brinde oportunidades pedagógicas (recursos, estrategias instruccionales y de evaluación que nos permita tener la capacidad de actualizar los programas y proyectos) físicas, médico asistencial, odontológicas, etc. favoreciendo la formación integral del individuo y que lo prepare para desenvolverse en su entorno social de forma satisfactoria.

Misión: Formar a los alumnos de manera integral que les permita desenvolverse satisfactoriamente en su entorno socio-cultural, involucrando a todos los miembros de la comunidad educativa (Docente, Alumnado,

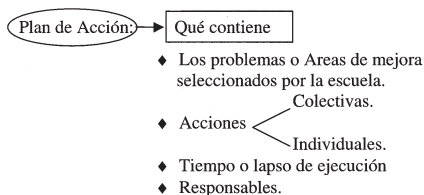
Matriz Foda (Diagnóstico)				
Factores	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>Pedagógico Didáctico</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa de los docentes para la construcción del P.P.P., P.P.A., a pesar de la poca información suministrada. - Docentes capacitados y dispuestos al cambio. - Participación activa del docente. - Alto índice de Prosección y rendimiento estudiantil. - Cumplimiento de las actividades escolares (Asistencia) 	<ul style="list-style-type: none"> - Intercambio de experiencias y materiales entre los docentes. - Posible construcción de una red de escuelas para el enriquecimiento e intercambio de experiencias entre ellas. - Capacitación por parte de la zona educativa, universidades y otras instituciones. - Aprovechamiento de los recursos humanos de la comunidad, especialmente en la participación de los docentes. - Proyectos Pedagógicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de laboratorio de informática para coadyuvar el proceso de E-A. - Falta de laboratorio para el área de biología y otras áreas. - Presiones e interrupciones de clase bajaron el entusiasmo de los docentes. - Poca iniciativa hacia la realización de programas de actualización y capacitación de todo el personal. - Necesidad del docente en actualización en áreas como: Evaluación de los Aprendizajes. 	<ul style="list-style-type: none"> - El gobierno persiste en mantener salarios mínimos para todo el personal lo cual trae: - Poca motivación del personal hacia la práctica pedagógica. - Restricciones para acceder a cursos, talleres, eventos, etc. - El gobierno persiste en mantener salarios mínimos para todo el personal lo cual trae: - Poca motivación del personal hacia la práctica pedagógica. - Restricciones para acceder a cursos, talleres, eventos, etc.
<p>Administrativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Adecuada comunicación entre docentes, representantes, alumnos y dirección. - Disposición en el cumplimiento de los programas de estudios. - Buena disposición del personal. - Receptividad del tren directivo hacia los subalternos. - Preocupación en el mejoramiento profesional del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ayuda de la comunidad al colegio. - Aporte y contribución a través de investigadores de universidades a la formación gerencial de los directores y personal administrativo de la escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas de electricidad. - Falta de sentido de identidad y pertenencia. - Falta de autoridad para elegir la aceptación de alumnos. - Carencia de equipos para la realización de labores administrativas. - Falta de personal especializado para el trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevados costos para la realización de cursos, talleres, programas de actualización y capacitación para todo el personal de la institución. - Delincuencia. - Falta de ayuda por parte de organismos gubernamentales.

Matriz Foda (Diagnóstico)				
Factores	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> - Interés por ejecutar las innovaciones educativas. 		<ul style="list-style-type: none"> - Limitada consulta al personal docente para la toma de decisiones. - Poco apoyo del equipo directivo. - Poca operacionalización de la toma de decisiones. - Escaso conocimiento de las etapas del proceso administrativo (Poder). - Poca utilización consciente de procesos gerenciales (Liderazgo, comunicación, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de apoyo institucional (Zona Educativa, Gobernación - Alcaldía). - Inseguridad. - Transporte (Poca disponibilidad financiera para el traslado a la institución). - Caos originado por las medidas del gobierno (Inscripción, uniforme y útiles escolares, doble turno). - Privilegios de las Escuelas Boilvarianas.
Gestión Relacional	<ul style="list-style-type: none"> - Voluntad de trabajo. - Motivación a los representantes para su participación. - Aprovechamiento del espacio y tiempo. - Grupo familiar bien constituido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas del Gobierno orientada a la dotación de otorgamiento de becas, uniformes, útiles escolares, alimentación escolar. - Nuevo relacionamiento entre la institución educativa y la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca participación de algunos representantes (alegan que no tienen tiempo por trabajo). - Falta de conocimientos e interés por los padres. - Falta de conciencia del representante hacia los programas de actualización y capacitación docente. - Los representantes acusan al personal de la escuela a través de los Medios de Comunicación. - Falta de tiempo para la asistencia a programas. - Falta de sentido de identidad, pertenencia, consciencia y valoración de la práctica pedagógica (reflexión de la misma). 	

Representante, Obreros y comunidad en general) al proceso enseñanza aprendizaje, para así lograr la integración escuela comunidad.

Valores: Consideramos que la Escuela "Dr. ORANGEL RODRIGUEZ" debe contar con valores que impulsen el desarrollo de los proyectos educativos, rescatando y fortaleciendo la responsabilidad, creatividad, sentido de pertenencia, excelencia, trabajo en equipo, cooperación y constancia, dichos valores deben ser manifestado por todos y cada uno de los involucrados en el desarrollo educativo.

Las áreas de mejora seleccionadas luego de una discusión socializa-



da y como resultado del consenso fueron las siguientes:

- Integración escuela comunidad.
- Formación de los docentes en servicio.
- Formación gerencial del personal directivo.

Se decidió, luego de la discusión y debate colectivo hacer énfasis durante el año escolar 2000-2001 en fortalecer la integración Escuela-Comunidad. También se acordó trabajar paralelamente con la Formación de los Docentes en Servicio y la Formación Gerencial del personal directivo.

En cuanto a las acciones colectivas, se recomendó por consenso, nombrar 3 comisiones por cada una de las áreas de mejora identificadas, con sus respectivos responsables. Se recomendó la participación de 2 representantes por grado para que se integraran eficazmente en el proyecto, cada una de los responsables de las comisiones se realizó su plan de trabajo de acuerdo al siguiente formato que aparece a continuación:

En lo referente a las acciones individuales se hizo énfasis en el compromiso y participación entusiasta de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

- **Tiempo o lapso de ejecución:** Diciembre 2000 a julio del 2001
- **Responsables:** Comisiones de trabajo-Equipo Directivo.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL (A MANERA DE CONCLUSION)

- De acuerdo a Alvarez (1999) son escasos los modelos concretos, las estrategias operativas y resultados concluyentes que pudiesen ser extrapolados desde y hacia la institución escolar. Es menester entonces, propiciar un espacio para debatir permanentemente sobre la necesidad de diseñar modelos de gestión gerencial en el contexto escolar, tales como el Desarrollo Organizacional, que tengan como punto de partida la capacidad o competencia de ir direccionando en forma autónoma

su evolución hacia estadios de propuestas que superen la inercia y desencadenen cambios en perspectiva de mejoramiento continuo, a la vez que generan la reflexión y la capacidad autoevaluatora.

- Los diferentes procesos y elementos implícitos en la dinámica organizacional escolar (liderazgo, toma de decisiones, manejo de recursos humanos, administración estratégica, impacto social, entre otros) apuntan a la obtención de resultados, que según Mortimore (1991) se concretan en 3 ámbitos: el ámbito cognitivo en relación con el desarrollo de las capacidades intelectuales, el ámbito de la socialización secundaria con respecto a la interacción social (valores, actitudes, emociones), y el ámbito de la orientación con relación a la preparación para la vida activa. Es decir, y de ahí una de las ventajas del Desarrollo Organizacional, existe una orientación consciente y deliberada para guiar el trabajo gerencial e instruccional.
- En las experiencias obtenidas por los investigadores en la escuela seleccionada se constata la importancia de indagar las características de la cultura escolar, ya que posee elementos impulsores y restrictivos para darle viabilidad a cualquier tipo de cambio en perspectiva de mejoramiento permanente. Precisamente el Desarrollo Organizacional plantea como aspecto fundante, en aras de mejorar la calidad de la educación,

cambios persistentes en dichas culturas.

Se pueden mencionar los siguientes logros:

- Concientización de los actores institucionales acerca de la necesidad de asumir un programa de Desarrollo Organizacional para potenciar los proyectos educativos.
- Reflexión por parte de los docentes acerca de sus prácticas pedagógicas. Por su parte los directivos también han asumido una actitud crítica y reflexiva vinculada con la gestión gerencial.
- Elaboración en forma consensuada del Proyecto Pedagógico Plantel, lo que le permite a la escuela contar con una herramienta estratégica para una gestión escolar exitosa.

A la vez se constataron las siguientes limitaciones:

- Interrupciones de las clases en la Institución Educativa seleccionada (sobre todo huelgas por motivos de reivindicaciones laborales).
- Cambios de Directora en la Escuela Básica Orangel Rodríguez (Escuela seleccionada).
- Conflictos generados en la Comunidad Educativa como consecuencia de la eliminación del pago de inscripción.
- Inscripción, por orden ministerial de alumnos que no tenían cobertura escolar, lo que ha originado hacinamiento en la Escuela e incomodidad en todo el personal.

Referencias bibliográficas

- ALVAREZ, M. (1999). "El modelo empresarial en la cultura de la Educación". En: Cuadernos de Pedagogía. N° 285. Nov. 1999. Madrid.
- ARGYRIS, Ch. y SCHÖN, D. (1978). *Organizational Learning*. Chicago: Addison Wesley Publishing, C.A.
- BARROSO, M. (1999). "Meditaciones Gerenciales". Editorial Galac. Caracas-Venezuela.
- BECKHARD, R. (1969). "Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos". Bogotá: Fondo Educativo Interamericano.
- BECKHARD, R. (1972). "Stegies for Planed Change". California: Addison-Wesley.
- BENNIS, W. (1969). "The mechanism of change". Nueva York.
- BRUNET, L. (1987). "El Clima de Trabajo en las organizaciones". Editorial Trillas. México.
- BROWN, W.B. y MOBERG, D. (1983). "Teoría de la Organización y la Administración. Enfoque Integral". Editorial Limusa. México.
- DE FARIA MELLO, F.A. (1991). "Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral". Editorial Noriega. Limusa. México.
- DESSLER, G. (1986). "Organización y Administración: Enfoque Situacional". Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- FRIEDLANDER, F y BROWN, L. D. (1974). "Organization Development". *Annual Review of Psychology*, Vol. 25, p. 314.
- GIBSON, IVANCEVICH Y DONNELLY (1987). "Organizaciones: Conducta, estructura y proceso". Nueva Editorial Interamericana. México D.F.
- GUEDEZ, V. (1998). *Gerencia Educativa*. Caracas. Venezuela.
- HERRERA, M. y LOPEZ, M. (1993). "Conceptualización y Metodología para la Gestión de Instituciones Escolares a Nivel Local: El Proyecto de Plantel: Características, fases, herramientas". Publicaciones Cinterplan. Caracas-Venezuela.
- HUSE, E. y BOWDITCH, J. (1976). "El Comportamiento Humano en la Organización". México: Fondo Educativo Interamericano.
- KOONTZ, H. y O'DONNEL, C. (1988). "Administración moderna". Editorial Mc Graw-Hill Latinoamericana S.A.
- LIKERT, R. (1968). "El Factor Humano en la Empresa: Su Dirección y Valoración". Bilbao: Ediciones Deusto.
- MARGULIES, N. y RAIA, A.P. (1979). "Desarrollo Organizacional: Valores, Procesos y Tecnología". México: Editorial Diana.
- MARTINEZ, M. (1998). "La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación". Editorial Trillas, México.
- MINISTERIO DE EDUCACION (1997). "Los Proyectos Pedagógicos de Plantel: Orientaciones para su elaboración". Editorial Alauda Anaya. Caracas-Venezuela.
- MINISTERIO DE EDUCACION (1997). "Los Proyectos Pedagógicos de Aula: Orientaciones para su elaboración". Editorial Alauda Anaya. Caracas-Venezuela.
- MORTIMORE, P. (1991). "The use of performance indicators, París. OCDE".
- NTL INSTITUTE (1968). "What is O.D." News and Reports, NTL Institute for Applied Behavioral Science. Washington. Vol 2. N° 3 pp 42-43.
- PARTIN J. (1977). Jennings. "Perspectivas del desarrollo organizacional". Fondo Educativo Interamericano S.A. México.

PETERS, T.J. y WATERMAN, R.H. (1984). "En busca de la Excelencia" Colombia: Editorial Norma. Versión en Español.

REYES, W. (1992). "Efectividad Gerencial de los Docentes con Funciones Administrativas Adscritos a la División de Estudios para Graduados de la Facultad de Humanidades y Educación". L.U.Z.

SCHMUCK, R.A. y MILES, M.B. (1979). "Organization Development in Schools". New York: National Press.

STEWART, J. (1991). "Gerencia para el Cambio (Planeación-Entrenamiento y Desarrollo)". Legis Fondo Editorial. Santa Fe de Bogotá-Colombia.

WENDELL, F. (1970). "The Personnel Management Process: Human Resources Administration". Bostón: Houghton Mifflin Company.