

Gerencia y organización escolar: herramientas que construyen la eficacia educativa

Betty Estévez Cedeño*

Resumen

El propósito del trabajo fue identificar qué entienden por gerencia los actores involucrados en el programa "El computador en la escuela", como una de las dimensiones que contribuye a la eficacia del proyecto y a la calidad educativa. Este programa es coordinado por el Ministerio de Educación y el Centro Nacional para el Mejoramiento de la Enseñanza de la Ciencia, CENAMEC. El estudio se inscribe dentro del paradigma cualitativo y corresponde a una investigación de tipo exploratorio descriptivo. Se tomó una muestra de 7 escuelas de las 43 que forman parte del programa a nivel nacional. Se presenta un análisis de la información obtenida sobre el tema, proveniente de fuentes secundarias y los resultados generados de la recolección de información entre los actores involucrados en el programa. Se identificó, desde la perspectiva de los actores, los factores que para ellos conforman la gerencia de este programa de informática educativa, la importancia que ésta tiene en la ejecución del proyecto y en el alcance de sus objetivos. Se identificó algunas tareas gerenciales necesarias de mejorar.

Palabras clave: Educación, gerencia escolar, informática educativa.

Recibido: 14-03-01 • Aceptado: 05-07-01

* Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas (IVIC). Caracas, Venezuela.

School Management and Organization: Tools to Build Educational Effectiveness

Abstract

The purpose of this paper is to identify what the actors involved in the program "The computer in the school" understand by management, which is one of the dimensions that contributes to the effectiveness of this project and to educational quality. This program is coordinated by the Ministry of Education and the National Center for the Improvement of the Teaching of Science, CENAMEC. The study is integrated into the qualitative paradigm and has been presented in a descriptive exploratory format. A sample was taken of 7 of the 43 schools that are involved in the program on a national level. An analysis of the information obtained from secondary sources is presented as well as the sample results from the information gathered from the actors involved in the program. The factors which make up the management of the educational computer science program were identified from the perspective of the actors as well as in light of the importance that they have had in the execution of the project and in the fulfilment of project objectives. Managerial tasks that require improvement were also identified.

Key words: Education, school management, educational computer science.

Introducción

El estudio presentado es una aproximación a la comprensión de la gerencia de un programa de informática educativa. Para ello se estudió el programa "El computador en la escuela". Este programa existe en Venezuela desde 1992 y está dirigido a la segunda etapa de educación básica (Badaracco, 1997). Su finalidad principal es mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje a través del reforzamiento de los contenidos programáticos incluidos en el currículo académico y a su vez, lograr una familiarización de los niños con la computadora. La extensión territorial del programa incluye 10 estados del país y cubre una totalidad de 43 escuelas públicas.

Estudiar la gerencia de un programa de informática educativa justifica su pertinencia al ser considerada como una de las dimensiones que lo conforma, ayuda a lograr los objetivos educativos y, en definitiva, contribuye a la eficacia general del mismo.

Dentro del esquema metodológico, esta investigación corresponde a un estudio de tipo exploratorio descriptivo. Utilizando el cuestionario como un instrumento básico, se obtuvo información por grupo de actores que participan en el desarrollo del programa “El computador en la escuela” (docentes, directores y facilitadores). Posteriormente se realiza un análisis comparando los resultados con los aspectos teóricos considerados a lo largo del trabajo.

Para llevar a cabo el estudio fue necesario conocer algunas visiones teóricas sobre gerencia escolar. En nuestra aproximación a los aportes teóricos del tema consideramos que dentro del material recabado existe una versión poco explícita de gerencia educativa, por lo cual, incluimos los aportes en los que es posible justificar cierta relación con nuestro interés particular.

El artículo presenta en el punto 1 ciertos modelos de eficacia educativa. Con la presentación de estos modelos es posible establecer la conexión que tienen algunos de los factores constitutivos de la eficacia educativa con los señalados por la muestra estudiada, como parte de la gerencia escolar. El punto 2 presenta una primera visión sobre la gerencia escolar. El punto 3 contiene una revisión de los tipos de organización escolar presentadas por un grupo de especialistas. A partir del apartado cuatro se desarrolla el punto nuclear de este trabajo: La gerencia y organización escolar como herramientas que facilitan la eficacia educativa, a partir del estudio del programa de informática educativa: “El computador en la escuela”. En la exposición de los resultados de nuestra investigación se presenta un análisis detallado de las visiones que tienen los participantes sobre la gerencia del programa, su definición, el estilo gerencial predominante y se explica por qué es necesario mejorar determinadas tareas gerenciales en dicho programa.

1. Modelos de eficacia escolar como punto de referencia

El centro escolar se caracteriza por ser una institución productiva¹; alcanzar esta condición implica la “ordenación y disposición de cuantos factores y elementos concurren en el centro, microsistema social, en función de lograr los obje-

1 En el punto 3 se explica por qué la escuela puede ser vista como una institución productiva. Vid *Infra*, p. 582.

tivos de educación en una comunidad escolar y social” (Hoz-Medina, 1986:22; citado por Muñoz y Martiniano, 1992:47).

La composición racional del ámbito escolar, constituida por diversos elementos y relaciones entre sí, conforman un proyecto de escuela. Esos elementos han sido propuestos por expertos² como unidades de análisis con las que se exploran las condiciones particulares del centro escolar para conocer, estudiar y alcanzar la eficacia del mismo.

La eficacia escolar siempre ha sido uno de los objetivos principales en investigaciones educativas, porque mediante su estudio ha sido posible generar un grupo de factores involucrados en el desarrollo del trabajo escolar, permitiendo obtener conclusiones para mejorar los centros educativos.

Los programas de mejora de los centros van dirigidos a plantear reformas específicas que afectan a la organización general del centro, orientadas al desarrollo de aquellas variables o elementos que han mostrado sistemáticamente su relación con eficacia: liderazgo, expectativas del profesor, implicaciones de los padres en las tareas educativas, alumnos, etc. (Fernández y González, 1997).

Según literatura consultada, en la cual se desarrolla como tópico central la eficacia escolar, hacemos referencia a dos trabajos particulares uno, *Desarrollo y situación actual de los estudios de eficacia escolar* (Fernández y González, 1997); y el otro, *Estructura y organización del trabajo en los centros docentes* (Conserjería de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de Canarias, 1997).

Estos documentos basan sus propuestas sin olvidar los antecedentes del tema por lo que son una documentación actualizada. Además ilustran de manera esquemática, los factores de la eficacia escolar. A este último aspecto se le da especial interés, pues algunos de los factores que nombran se asemeja a una parte de los resultados empíricos de la investigación realizada entre los actores involucrados en el programa “El computador en la escuela”.

2 María José Fernández y Arturo González, en su trabajo: “Desarrollo y situación actual de los estudios de eficacia escolar”, hacen una recopilación de los modelos teóricos desarrollados a partir de la década de los 70, explicando los elementos que ayudan a identificar las variables que han mostrado sistemáticamente su relación con la calidad de la enseñanza en la escuela.

Lo primero que se encontró es que la eficacia puede tener diversos factores y estos varían de acuerdo al mismo concepto de eficacia que manejan los autores. Fernández y González, por ejemplo, definen la eficacia como “valor añadido”; es decir, proponen un modelo integral de variables que consiste en el uso de una o varias técnicas estadísticas para evaluar hasta qué punto la actuación de la escuela mejora a lo largo del tiempo y, de qué modo esta mejora contribuye al progreso académico de los alumnos. El objetivo de las técnicas del “valor añadido” es identificar, de forma viable y válida, escuela eficaces e ineficaces (Fernández y González, 1997).

Los factores que conforman este modelo integral de eficacia escolar incluyen cuatro vertientes:

De entrada: Comprende la implementación de un programa de reforma educativa la dotación de recursos, la preparación del personal, los servicios que se ofrecen y la cooperación externa con que cuenta el centro.

De contexto: Implica el ambiente en el que se desarrollan las acciones relacionadas con el ámbito escolar, las condiciones del centro, el ambiente socioeducativo y el “feedback” de los alumnos.

De proceso: Expresa la composición estructural, el funcionamiento del ambiente escolar, el clima y valores culturales compartidos por el personal que lo integra.

De producto: Alcance de los objetivos de la organización, evolución de la organización, materialización del rendimiento de los individuos, la satisfacción de los alumnos y la credibilidad que tiene la escuela en el entorno que se desenvuelve.

El otro modelo que utilizamos es el obtenido por la Conserjería de Educación y Cultura de una gobernación española, producto de varias investigaciones. De este se entiende que la eficacia es la capacidad de desarrollo que tiene un centro escolar para mejorar a partir de sus propios condicionantes y circunstancias.

En el modelo se expresa que para obtener la eficacia, es necesario revisar la presencia y conocimiento de algunas características en el recinto escolar: a) Presencia de un Proyecto en el Centro, b) Objetivos ampliamente conocidos, c) Existen altas expectativas hacia los alumnos, d) Supervisión del progreso del programa y el alumnado, e) Permanencia de un liderazgo pedagógico, f) Recursos alta

mente calificados, g) Respeto al tiempo dedicado a la enseñanza, h) Afirmación de un clima de enseñanza-aprendizaje seguro y ordenado, i) Existencia de un fuerte apoyo e implicación del entorno, j) Organización tendiente a la escuela, k) Adiestramiento continuo.

De estos modelos es conveniente resaltar los factores que conforman la eficacia escolar, puesto que el concepto de eficacia que hemos tomado para desarrollar los intereses de nuestra investigación “tiene que ver con la consecución de un objetivo pertinente haciendo uso de los recursos necesarios” (Guédez, 1998:175). La condición eficaz de una institución no solamente implica la búsqueda de un objetivo pertinente, sino que también se traduce en la conexión que existe entre lo planificado y lo operacionalizado. Para lograr esta relación, la organización transita por un proceso activo de acciones necesarias de hacer para lograr el calificativo de organización eficaz.

Los modelos de eficacia estudiados contienen un conjunto de elementos que forman parte de todos los esquemas –llamados a nuestro juicio: pedagógicos, económicos, gerenciales, sociales, etc.– convenientes de tomar en cuenta para que un programa escolar obtenga su eficacia. En estos modelos, los lineamientos se presentan en términos generales, pero son indicadores que pueden formar parte de diversas áreas o esquemas.

En adelante, la presentación de los resultados de nuestro estudio intentará expresar los elementos que, formando parte de los modelos de eficacia escolar, también forman parte de una dimensión particular del proyecto educativo, como lo es su aspecto gerencial.

La intención es identificar, describir y comprender qué elementos, de los expuestos por estos modelos guardan relación con el esquema o área gerencial del programa “El computador en la escuela”. Esto será posible obtener mediante la analogía -o no- que algunos de estos factores tienen con las opiniones de los actores involucrados en el programa. De la relación que exista entre las percepciones de los actores (docentes, directores y facilitadores) y los criterios teóricos de eficacia escolar se puede destacar la importancia que una dimensión (la gerencial) tiene sobre un hecho (el programa de informática educativa).

El principal interés está centrado en argumentar la importancia que tiene la gerencia para un programa educativo, fundamental para que dicho programa logre su eficacia. La intención es mostrar que la eficacia escolar de un programa no sólo incluye la parte pedagógica o los resultados de los alumnos puesto que,

un centro difícilmente es eficaz si no incluye por igual la enseñanza en todas las áreas o excluye objetivos como las relaciones interpersonales, potencia valores como la autoestima y la solidaridad y desarrolla el pensamiento creativo (Consejería de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de Canarias, 1997).

2. Gerencia y gerencia escolar

La gerencia ha sido determinante para mejorar la administración y orientar mecanismos hacia la obtención de mejores resultados en las diferentes organizaciones modernas, tanto es así que se le define como “la función específica de organización de la sociedad actual... Es la gerencia la que en gran medida cuenta en nuestro tiempo como el más extraordinario fenómeno social” (Drucker, 1994:66).

El concepto de gerencia utilizado en nuestra investigación es el explicado por Guédez quien afirma que las fases que van desde la programación de un proyecto, el establecimiento y cumplimiento de funciones hasta la materialización de los objetivos propuestos, constituyen de alguna manera el esquema gerencial de cualquier organización. Indica que la gerencia es un proceso y se caracteriza por estar compuesto de dos dimensiones:

- a. dimensión estructurada: porque se apoya en principios válidos y sistematizados. Supone tres sub-procesos: planificar, organizar, y evaluar
- b. dimensión desestructurada y asimétrica: se desenvuelve en una dinámica abierta y escenarios cambiantes. Esta dimensión comprende todo lo concerniente a la acción de dirigir o gerenciar (Guédez, 1998).

Es conveniente aclarar que en la institución educativa la definición de “gerencia escolar”, es un concepto que no está suficientemente decantado; por ello se ha encontrado autores que utilizan diversas terminologías³.

3 Marteri y de Valer (1988:25) la denominan administración escolar y explican que ésta trata de organizar los distintos aspectos de la acción educativa (planes de estudio, alumno, docentes, edificio, dotación, organización formal, investigación) en un todo con sentido propio, conferido por los objetivos de la política educacional y de la comunidad a la que sirve el sistema.

A partir de estas referencias intentaremos comprender la gerencia de un programa escolar particular de informática educativa.

La gerencia incluye varios subprocesos (Guédez, 1998). Uno de estos es la organización, por tanto, consideramos conveniente identificar, en términos generales, cómo se interpreta o cuáles son algunas percepciones teóricas de la organización escolar.

3. La organización escolar y sus modelos

La escuela, en su aspecto organizativo, ha tomado “prestado” de la administración comercial las maneras de organizarse, administrarse o gerenciarse para alcanzar resultados óptimos. Lo que diferencia a una de la otra es que la administración comercial se orienta a la producción de bienes o servicios con miras a obtener un margen de ganancias y una satisfacción en el cliente. Mientras que, la organización educativa, debe encontrar la manera de que el servicio educativo cumpla su compromiso social y obtenga así su fin último: educar a la colectividad.

Ese carácter empresarial, con interés social, que se le ha impregnado a la escuela se conoce como “organización escolar” (Muñoz, 1992:36-38), cuyo estudio “...tiene sus orígenes, según Owens, a partir de la década de los cincuenta y se caracteriza por la aplicación de las diversas teorías organizacionales. La escuela, como organización, ha ido adoptando los diversos vaivenes teóricos de la administración u organización comercial.... ..de allí que diversas líneas de la organización comercial, a veces de manera sucesiva y otras de forma simultánea llegan a la escuela. Así, comienza a hablarse de: la escuela como empresa de Base Taylorista; la escuela como conjunto de Departamentos, apoyada en la teoría de la Departamentalización de Fayol; la escuela como burocracia de relaciones, desde una relectura de Weber; la escuela como conjunto de relaciones, apoyada en E. Mayo y la escuela como sistema abierto, apoyada en la Teoría general de Sistemas... (Muñoz y Martiniano, 1992:36).

Precisamos que la organización ha sido definida como la manera en que están distribuidas las tareas entre sus integrantes, así como también la forma en que éstos participan para tomar decisiones. En la práctica, la posición ha de ser variada de acuerdo al fin y al tipo de organización.

Tal como hemos estudiado, uno de los elementos utilizados para explicar el aspecto gerencial de cualquier institución es el modelo organizativo predominante. Por lo cual, lo hemos considerado parte de nuestro apoyo teórico.

3.1. Los modelos organizativos como parte del desempeño gerencial

Se cita el trabajo de Muñoz y Martiniano (1992) porque en éste se da una explicación clara sobre los modelos o propuestas de organización que la escuela ha tomado a partir de la organización empresarial. Se resumen en seis modelos: Productivo, Humanista, Burocrático, Político, Cultural y Sistémico.

Cada modelo tiene una visión diferente frente a ciertos aspectos básicos: autores, teorías representativas, cómo conciben la organización, el concepto de escuela, concepto de hombre, los resultados esperados y la situación que proyectan frente al ambiente.

Productivo: Autores: Taylor, Fayol, Gulik, Koontz, Moratinos, Municio.

Sus representaciones teóricas son la clásica y la neoclásica.

Ve a la organización como una unidad racional.

El hombre es un ser productivo, por tanto la escuela es considerada una empresa productiva.

Como resultado busca el beneficio máximo.

Su situación frente al ambiente es cerrada.

Humanista: Autores: Mayo, Lewin, Tannembaum, Argyris, Dewey, García Hoz, Moreno.

Teoría de las relaciones humanas.

La organización es un sistema social de roles y status.

El hombre es un ser social y la escuela es vista como una comunidad educativa participativa.

Los resultados buscados son el bienestar y la eficiencia.

La situación de la escuela frente al ambiente es cerrada.

Burocrático: Autores: Weber, Selznick, Etzioni, Merton.

Representación teórica basada en el estructuralismo.

La organización se traduce en una estructura formal de órganos y funciones.

El hombre es un ser organizacional, la escuela es una organización formal.

Busca como resultado final la eficiencia.

La situación de la escuela frente al ambiente es de condición cerrada.

Político: Autores: Gintis y Bowles, Ferrer, Freinet, Lobrot.

Tiene su representación teórica en la crítica Marxista.

La organización es un área de lucha de intereses.

El hombre es un ser político y la escuela ha de ser libre frente a la opresión.

Como resultado deseado se busca la convivencia.

Ante el ambiente, la escuela es abierta.

Cultural: Autores: Sainsauliev, Durkheim, Freire, Municio.

Encuentra en el culturalismo su expresión teórica.

La organización es un conjunto simbólico de significados.

El hombre es un ser cultural y la escuela se caracteriza por tener una cultura simbólica compartida.

Su resultado deseado es la comunicación y su situación frente al ambiente es abierta.

Sistémico: Autores: Bertalanfy, Katz y Kanh, Gómez Dacal, Ciscar y Uria.

La Teoría General de sistemas constituye su basamento teórico.

La organización es un sistema abierto.

El hombre es funcional y la escuela funciona como un sistema abierto frente al ambiente.

El propósito buscado es la eficiencia.

Estas percepciones nos ha permitido comprender en términos generales, lo que se entiende por organización escolar. En adelante veremos como la organización escolar nacional y la del programa "El computador en la escuela" pueden explicarse a partir de algunas de estas visiones.

3.2. La organización escolar venezolana

Respecto a la manera en que la documentación oficial nacional define la organización general de la escuela venezolana, hallamos que se basa en disposiciones legales registradas en la Constitución Nacional vigente y otros instrumentos admitidos, tomando de cada uno de ellos los artículos que hacen referencia a los términos educativos.

La normativa por la cual se regulan los centros escolares nacionales, indica que el centro escolar venezolano presenta características relacionadas con el modelo sistémico, ya que cada miembro del plantel posee funciones específicas, prueba de ello es la existencia del "Modelo de reglamento interno para planteles educacionales" donde existe una versión detallada sobre derechos y deberes de todo el personal que participa en la escuela, incluyendo padres y representantes.

Otra de las características de los centros escolares venezolanos, relacionada con el modelo sistémico, es que éstos están formados por subsistemas a lo interno de cada institución académica. Siguiendo el mismo modelo, la escuela venezolana es considerada un sistema abierto hacia el ambiente externo por la participación de actores con que cuenta en su entorno, en tanto que, una de sus funciones es "proyectar la acción de la unidad educativa hacia la comunidad, con el fin de aprovechar las extraordinarias creaciones de sus poetas, filósofos, artistas, músicos, etc." (López, 1997:239).

4. La gerencia de un programa de informática educativa según visión de actores involucrados (docentes, directores y facilitadores)

Gerenciar, generalmente, se trata de la puesta en marcha de mecanismos de esfuerzo en función de objetivos planificados por cualquier organización, ya que el logro de éstos expresa resultados de carácter productivo.

En un programa como “El computador en la escuela” que tiene entre sus metas básicas ayudar a mejorar el aprendizaje con el uso de la tecnología informática resulta pertinente precisar el papel que allí tiene la gerencia. Para ello, es imprescindible determinar qué entienden por gerencia los actores participantes en el programa. Y, a partir de allí, conocer la manera cómo se organizan para hacer las cosas, qué recursos son necesarios, etc. Facilitando así, reconocer acciones erróneas o acertadas y proponer estrategias que ayuden a mejorar el producto final.

La presentación de los resultados de nuestra investigación se hace, en algunos casos, por grupos de actores (docentes, directores y facilitadores), tal como se hizo en la recolección de información. La finalidad es realizar una exposición de resultados más completa y un mejor análisis de los mismos.

Según opiniones recopiladas textualmente, **para los docentes gerenciar el programa comprende:**

Planificación y observación de lo que se hace, coordinación y evaluación de un conjunto de factores a tomar en cuenta para alcanzar o intentar buscar el éxito.

Hacer cumplir las actividades asignadas en cada grupo perteneciente al programa. Tener responsabilidad y dejar desarrollar las actividades a cada grupo.

Administrar el laboratorio logrando que se cumplan sus objetivos a largo y mediano plazo.

Manejar con habilidad y destreza un grupo de personas o departamento buscando la excelencia y atendiendo prioridades de acuerdo a sus necesidades y potencialidades.

Realizar el trabajo de la mejor manera, tomando en cuenta los recursos humanos y materiales. Distribuir en el tiempo todo lo que se refiere al trabajo del laboratorio.

Capacidad de resolver problemas que se presentan en el programa.

Se trata de un análisis del grupo, realizado en forma objetiva para, sobre la base de los resultados obtenidos, planificar estrategias que permitan resolver situaciones específicas a mediano y largo plazo. Estas estrategias serán evaluadas y discutidas mediante retroalimentación para la mejora del proceso en general.

Para los directores gerenciar el programa es:

El proceso mediante el cual se elabora un plan de trabajo a desarrollar en el laboratorio, que tiene metas e intenta mejorar el proceso de enseñanza.

Involucra a todos los actores sociales en la toma de decisiones previo diagnóstico o estudio de logros, a fin de diseñar estrategias de acción.

Manejar grupos en la búsqueda de la excelencia de un objetivo que resulta de las prioridades de una organización.

Capacidad de llevar a cabo el cumplimiento de los fines de manera armónica y organizada.

El punto de vista de los facilitadores refleja que gerenciar es:

La secuencia lógica de acciones para lograr el objetivo propuesto.

La manera como se manejan los recursos en la búsqueda del uso más efectivo para el alcance de los objetivos planificados.

Planificación a mediano y largo plazo de todas las actividades y administración de todos los recursos (económico, humano, etc).

Coordinar acciones a fin de lograr la efectividad esperada y el cumplimiento de las metas.

A rasgos generales, entre los grupos entrevistados existen pequeñas diferencias, pero conciliando sus respuestas, gerenciar el programa significa la existencia de un grupo organizado de personas con objetivos comunes. Además, se

destaca que esa organización debe poseer dos unidades fundamentales: - **materiales**: conformado por el programa: metodología que le da vida a la organización, los recursos de tipo económico, los humanos y equipos técnicos. Dentro de esta unidad también se incluye el tiempo, el cual es tomado muy en cuenta por los actores como factor con determinada cuota de valor para materializar las etapas del proyecto; la otra unidad es la llamada - **aptitud personal**: incluye la preparación y capacidad de los actores para desempeñar las funciones de dirigir, coordinar, analizar, administrar, tomar decisiones, evaluar, mejorar y cumplir las acciones, de acuerdo al rol que desempeñan dentro del programa.

Las funciones señaladas son subunidades gerenciales que los actores pueden, en algunos casos, ir ordenando en el tiempo. Por ello, cabe agregar también que el aspecto gerencial del programa “El computador en la escuela” es visto por sus actores como un conjunto de fases que le son propias a la organización del mismo.

Como se mencionó en los aportes teóricos se percibe una relación entre modelos de eficacia escolar y resultados empíricos, por ejemplo: - la presencia de un proyecto en el centro escolar (en el modelo) coincide con el proceso mediante el cual se elabora un plan de trabajo para desarrollarlo en el laboratorio (actor en estudio); - la inclusión de todos los actores en la toma de decisiones supone la existencia de un conocimiento mínimo de los objetivos del programa para participar en éste.

La capacidad profesional de los actores, también, ha sido destacada por los responsables del programa como parte de la gerencia. Éste, también es un punto clave de los factores que forma parte de la búsqueda de eficacia lograda a través de “recursos altamente calificados y sistemas permanentes de desarrollo profesional”.

De igual manera es apreciable la relación que se da entre algunos de los elementos que se describen en las etapas de entrada, proceso y salida descritas en uno de los modelos teóricos y algunos factores mencionado por los actores.

Una vez conocida las percepciones de lo que entienden por gerencia del programa y sus factores, la interrogante que nos permitiría ubicar el papel que se le otorga al ámbito gerencial, en este tipo de organización, sería determinando qué tan significativa es la gerencia dentro de las diversas actividades que incluye el desarrollo del programa para los actores.

Según escuelas estudiadas, el 84% de los actores que desarrolla el programa, afirma que el aspecto gerencial en éste es una parte importante, pues de las acciones que hay que hacer –se realicen o no– dependerán los resultados y la eficacia del mismo.

Otro pequeño grupo también lo considera un soporte fundamental pues, un 8% defiende que el aspecto gerencial del proyecto se conoce a cabalidad. Y un 4% afirma que no existen suficientes conocimientos sobre éste.

Finalmente, la muestra se completa con otro grupo de 4%, quienes expresan que no se trata de una parte importante del programa. Para este grupo puede que existan otras actividades prioritarias, en la organización, a las que hay que prestarles mayor atención.

4.1. Modelo gerencial del programa “El computador en la escuela”

El modelo de organización que, en sus inicios, buscaba el ente coordinador del programa era que con el tiempo la escuela asumiera una participación autónoma en todo lo referente al programa; es decir, de la escuela dependería el interés de formular las estrategias a seguir para la continuidad y vigencia del programa. En la actualidad, existe un grupo de escuelas que permanecen en constante conexión con el ente coordinador (CENAMEC, 1991) esperando las orientaciones que habrán de seguir. Aun cuando, a lo interno de sus escuelas, han logrado establecer estrategias que validan una adaptación a ambientes particulares. En este caso, la situación actual se caracteriza porque la gerencia de esta organización tiene dos ambientes: uno interno, formado por los miembros que participan dentro de la escuela; y otro externo, que incluye al agente coordinador y los representantes.

En la organización interna de las escuelas estudiadas no deja de apreciarse que existe una tendencia elevada hacia la autonomía, pero sólo en el sentido de tomar decisiones para adaptar las estrategias a las exigencias del curriculum escolar y de los principales objetivos del programa. No sucede así en otras actividades, como la actualización de personal, adquisición de equipos o diseño de materiales computarizados; por ser estas unas tareas que se le atribuyen a un miembro externo: CENAMEC.

Dadas estas condiciones organizativas, la situación actual muestra que el estilo gerencial predominante en las escuelas, para docentes y directores, es una mezcla de tipo corporativo a lo interno y/o externo; es decir, se toman las decisio-

nes entre todo el personal que tiene participación en el programa a lo interno y externo de la escuela.

Los docentes y directores toman las decisiones procurando un consenso general. Entre ellos, se establece una especie de reconocimiento mutuo; el director reconoce la capacidad del docente para la realización de las tareas del laboratorio, mientras que el docente reconoce la autoridad que representa el director de la escuela.

La presencia de un ambiente externo indica la existencia de un grupo de apoyo en el entorno social, lo cual señala otra relación con los modelos de eficacia escolar citados (Fernández y González, 1997; Conserjería de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno Canario, 1997)

La influencia del ambiente interno o externo depende de las circunstancias y de las situaciones que se estén tratando. Para los centros atendidos existe la potencial necesidad de permanecer en contacto con el comité facilitador del programa, ya que con la constante conexión pueden estar actualizados en la medida que se presenten ciertos cambios (nuevos materiales, constante adiestramiento) necesarios en la práctica del laboratorio.

La visión de los facilitadores indica que el estilo gerencial predominante en la organización del programa es de tipo autocrático; es decir, una persona (ente coordinador) toma las decisiones y se las comunica al resto del grupo de manera clara y firme, esperando que las sigan fielmente sin problemas. Estos actores reflejan la visión de que son los encargados de diseñar las acciones del programa y capacitar luego a los actores dentro de las escuelas.

Para este grupo el estilo gerencial propuesto en el programa en sus inicios no se ha logrado; por el contrario, son ellos los que planifican las nuevas tareas de acción y se las comunican a los docentes para que éstos las desarrollen en las escuelas. En la realidad, este argumento resulta contradictorio, pues el modelo de gestión que se proponía el programa, en sus inicios, era de autonomía total por parte de las escuelas y ésta termina siendo relativa por las funciones que desempeñan los facilitadores y docentes dentro de la estructura organizativa del programa.

Los facilitadores contradicen la visión que, en principio, se quería implementar como estilo gerencial del programa y la visión actual de docentes y directores. Los resultados muestran que este tipo de organización escolar difícilmente llegue a lograr una autonomía absoluta. El hecho de que el programa se origine en CENAMEC y no en las escuelas hace que se mantenga un lazo de depen-

dencia entre CENAMEC y escuelas, por condiciones inherentes al mantenimiento del proyecto. Por ejemplo: el diseño de software educativos es una actividad, hasta ahora, ajena a las actividades tradicionales de cada escuela.

Cada grupo entrevistado tiene una percepción distinta de los modelos gerenciales que existen. Sin embargo, de acuerdo a las justificaciones en las que explican por qué se da de una manera u otra, lo hacen influenciados por las funciones que el docente, el director o el facilitador desempeñan.

Conciliando las respuestas de los grupos podemos observar que la concepción de escuela que tienen se relaciona a la de una organización sistémica, ya que cada actor tiene una función diferente que cumplir. Consideramos que es sistémica porque manejan una concepción de escuela abierta, por la constante necesidad que tienen de recibir orientación de la institución coordinadora del programa y porque según planificación del mismo proyecto de trabajo la comunidad de representantes debían tener cierta cuota de participación. También se considera sistémica porque el resultado buscado es la eficiencia, contenida en la disposición de recursos para alcanzar los objetivos programa.

5. Mejoras en la gerencia del programa educativo, ¿para qué?

De acuerdo a los resultados que se han expuesto, puede decirse que una de las características generales de la gerencia reside en la existencia permanente de un conjunto de funciones (dirigir, coordinar, analizar, administrar, tomar decisiones, regularizar, evaluar, mejorar y cumplir las acciones). Estos atributos han sido señalados como parte importante para garantizar el alcance de los objetivos en cualquier grupo organizado.

Si se considera que la organización es un ente con vida permanente o potencial renovación, es conveniente subrayar que en la gestión de este programa está latente la necesidad de concretar acciones implicadas en cada una de las funciones gerenciales, cuya finalidad es mantener la vigencia del programa. Las señaladas por los actores como esenciales de mejoras se muestran en el siguiente cuadro.

**Percepción de los actores sobre los aspectos a mejorar
en la gerencia del programa**

| Funciones | Docentes % | Directores % | Facilitadores % | Total % |
|-----------------|------------|--------------|-----------------|---------|
| Planificación | 3 | 6 | 18 | 9 |
| Organización | 6 | - | 27 | 11 |
| Perseverancia | 6 | 12 | 18 | 12 |
| Participación | 19 | 24 | 18 | 20 |
| Motivación | 26 | 12 | - | 14 |
| Capacitación | 16 | 24 | - | 13 |
| Creatividad | 13 | 12 | - | 8 |
| Responsabilidad | 3 | 6 | 9 | 6 |
| Honestidad | - | 6 | - | 2 |
| Logros | 6 | - | 9 | 3 |

Fuente: Elaboración propia.

Los actores explican el por qué deben mejorarse algunas de estas subunidades gerenciales y en algunos casos mencionan propuestas de cómo lograr mejorarlas.

- a. **Participación:** hay que involucrar más al personal interno (otros docentes), a los representantes y a la comunidad cercana a la escuela.
- b. **Motivación:** para aumentar la integración del grupo al trabajo del laboratorio y, en especial, del docente de aula. También es necesario que el docente encargado del laboratorio se sienta valorado a través del otorgamiento de ciertos beneficios o reconocimientos a su trabajo.
- c. **Capacitación:** tanto el conocimiento en diferentes áreas como la orientación y actualización técnica de los docentes encargados permitirá la vigencia del programa.
- d. **Organización:** estructura central del programa que concentra el manejo y éxito del mismo. La presencia de todos los actores necesarios para llevar a cabo el programa.

- e. **Creatividad:** descubrir la potencialidad de quienes participan para crear nuevos planes y estrategias aumentando así la autonomía de los participantes.

La manera como los actores puntualizan “tareas por hacer”, en cada una de las subunidades gerenciales, permite dar un acercamiento al conjunto de prioridades que ayudarían a mejorar el programa.

En cada grupo se encuentran ciertas divergencias de los aspectos a mejorar en la gerencia, pero para no arriesgarnos a extendernos demasiado resaltamos los señalamientos más destacados por los tres grupos en general. Se observa que todos coinciden en incluir entre sus prioridades la participación. Esto muestra que es conveniente aumentar acciones con respecto al programa en dos sentidos: una, es la intervención real de algunos actores encargados de poner en marcha el programa (docentes de aula, directores y representantes); otra, es la participación de la comunidad externa al colegio, que también puede obtener beneficios del programa.

De acuerdo a estos mismos resultados, estudiados en profundidad, la participación del proyecto sólo se ha dado a nivel de los demás grupos escolares; es decir, de otros grados académicos (1ra y 3ra etapa de educación básica) y no del resto de la comunidad, como estuvo planteada en el inicio del programa, lo cual llama la atención y estimula nuevas interrogantes: - o la comunidad no está interesada en una preparación de técnicas básicas (objetivo inicial del programa); - o los docentes y directores no ven este objetivo tan significativo como el de atender a otros alumnos.

Por otro lado, también llama la atención que en el conjunto de aspectos a mejorar, las subunidades que registran mayor porcentaje son las de tipo organizativo (llamadas de proceso en uno de los modelos de eficacia estudiado). Los logros, por ejemplo, forman parte de las subunidades de producto y éstas presenta los resultados más bajos en todos los grupos.

Una de las características de una organización eficaz es obtener los resultados planificados; pero tal como se muestra en el cuadro 1, esta subunidad no parece ser prioritaria. Los directores están complacidos con los resultados que el programa ha dejado en sus escuelas. Los docentes lo señalan pero no forma parte de las preferencias de la mayoría del grupo. Los facilitadores son los que le asignan un porcentaje mayor (9); pero si se observan los resultados de las subunidades a las que este grupo le da prioridad los logros quedan en un último lugar.

Esto muestra que la eficacia del programa, según el concepto utilizado para orientar nuestra investigación, puede estar más afectada por las subunidades gerenciales de proceso que de producto.

A manera de conclusión

El esbozo realizado, a *grosso* modo, nos ha permitido llegar a una interpretación de la gerencia en el programa “El computador en la escuela” e identificar los elementos que la conforman y, que a su vez, la relacionan con la eficacia del programa.

Se pudo precisar que la gerencia de este tipo de organización está formada por dos unidades fundamentales: *unidades materiales y unidades de conocimiento*.

La gerencia de este programa tiene ciertos elementos organizativos que permiten su comprensión:

La organización del programa presenta el tradicional esquema de la organización escolar nacional, es decir es de tipo sistémico, pues cada actor tiene una función específica y fundamental que desempeñar en el desarrollo del programa.

La organización funciona como un ente abierto por su necesidad y capacidad de estar en contacto con su entorno externo. Así se presenta en el desarrollo del programa al constatarse la existencia de un ambiente interno y otro externo.

La organización del programa se caracteriza por ser interdependiente; es decir, los integrantes del programa, a lo interno de la escuela, diseñan estrategias; pero potencialmente existe la necesidad de apoyo externo que les permita orientar su trabajo.

La identificación de tareas por subunidades gerenciales permite conocer no solamente las condiciones mínimas para alcanzar los objetivos, sino que también permite conciliar posibles sugerencias para redefinir nuevos planes de trabajo.

Según los aspectos estudiados y los señalados por los actores que participan en este programa de informática educativa, los factores que ayudarían a conocer la “eficacia gerencial” en un programa de informática educativa pueden ser:

Verificar la presencia de las unidades fundamentales que conforman el aspecto gerencial del programa.

Los actores involucrados deben tener un cabal conocimiento de los objetivos del programa.

Debe existir una clara disposición y capacidad de los miembros para adaptar el proyecto a las condiciones ambientales propias.

Es conveniente que la organización funcione como un grupo de carácter sistémico (cada miembro debe conocer y cumplir funciones específicas) e interdependiente; es decir, con capacidad para adaptar el programa a un ambiente particular sin obviar la presencia de un apoyo externo.

Debe existir una constante preparación técnica de los actores.

Bibliografía

- BADARACCO, Marco (1997). "El computador en la escuela: Una experiencia en Informática Educativa". Material presentado en el Foro **Academia de Ciencia de América Latina**, Caracas: CENAMEC.
- Centro Nacional para el Mejoramiento de la Enseñanza de la Ciencia (1991). "Una computadora para cada escuela". **Boletín Multidisciplinario** N° 3, Caracas: CENAMEC.
- Conserjería de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de Canarias. España (1997). **Educación Organización. Organización del trabajo. Estructura y Organización del trabajo en los Centros Docentes**. <http://www.educa.rcanaria.es/Usr/Apdorta/organiza.htm>
- DRUCKER, Peter F. (1994). "Innovación social: Nueva dimensión gerencial". **Investigación & Gerencia**. Volumen XI, N° 2, Caracas.
- FERNÁNDEZ, María y GONZÁLEZ, Arturo (1997). "Desarrollo y situación actual de los estudios de eficacia escolar". **Revista Electrónica de Investigación y Evaluación** Vol. 3, N° 1-3. Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación. Madrid: Facultad de Educación. Universidad Complutense de Madrid. <http://www2.es/RELIEVE/V3N1-3HTM>
- GUÉDEZ, Victor (1998). **Gerencia, Cultura y Educación**. 3ª edición. Caracas: Editorial Tropykos/CLACDEC.
- LÓPEZ ORDÓÑEZ, Reinaldo (1997), **Nuevo manual del supervisor, director y docente**. Para los niveles de Preescolar, Básica, Media Diversificada

y Profesional en planteles oficiales y privados. 2ª edición Regional de Educación Maracaibo: Gobernación del Estado Zulia.

MATERI, Lilia E.; de VALER, Ruth (1988). **Administración escolar**. Planteamiento institucional. 3ª edición. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.

MUÑOZ, Antonio y MARTINIANO, Román (1992). **Modelos de organización escolar. Educación y futuro**. Monografías para la reforma 5. Madrid: Editorial CINCEL.