

**Aprendizaje organizacional y la participación  
de la comunidad educativa en el diseño y ejecución del proyecto pedagógico de plantel.  
Sánchez, Alba y Cristalino. Flor**

**RESUMEN**

Esta investigación estuvo orientada a analizar la participación de la Comunidad Educativa de la Escuela Básica “Las Plavitas” en el diseño y ejecución del Proyecto Pedagógico de Plantel, a la luz de la Teoría de la Acción, que se inscribe en una perspectiva humanista motivacional y constructivista, con la finalidad de clarificar los factores organizacionales que determinan su funcionamiento para orientar el cambio en su comportamiento por consiguiente mejorar el proceso educativo. Predominó una orientación cualitativa, bajo el enfoque de la investigación acción y complementado con las herramientas de la planificación estratégica. Las técnicas para recolectar información fueron: observación participante, entres lista a profundidad, cuestionario y el análisis documental. Para la validación de la información se utilizó la técnica de la triangulación y la permanente contrastación, reinterpretación y complementación de los hallazgos. Se logró caracterizar el proceso de participación de la Comunidad Educativa de la Escuela Básica “Las Playitas”, los factores organizacionales que intervienen en el aprendizaje organizacional con respecto a la participación y el modelo de la teoría en uso que domina la acción de la comunidad en relación con la participación, pudiendo verificar que la teoría en uso de la comunidad es incongruente con su Teoría Explícita. en cuanto a que el modelo de la teoría de acción que la rige se caracteriza por las variables del Modelo 1.

**Palabras claves:** Aprendizaje Organizacional. Planificación Estratégica, Participación.

**Organizational learning and educative community  
involvement school pedagogical project,  
desing and execution.**

**ABSTRA CT**

This research was oriented to analyze the participation of the Educational Community of Las Playitas Elementary School in the design and execution of the School Pedagogical Project, from the action theory viewpoint, taken as a humanistic. motivational and constructs e framework, for the purpose of clarifying organizational factors which, determine changes in behavior and, therefore, contribute to improve the educational process. It ss’as predominantly a qualitative.

**INTRODUCCIÓN**

La sociedad venezolana se caracteriza por poseer una estructura socio-económica dependiente, apoyada en un Estado paternalista y benefactor que tiene como plaraforma una democracia representativa y como política fundamental el populismo desbordado que inhibe la participación espontánea del pueblo, que recibe las dádi as pro enientes de aquél a tra és de mecanismos subsidiarios que promueven el conformismo y la inercia de las comunidades, frente a las diferentes situaciones problemáticas que presentan.

La Educación, como proceso social, se encuentra inmersa dentro de ese cuadro que caracteriza a la sociedad venezolana y cuyos componentes: alumno, docente, padres. representantes y la

comunidad en general son el reflejo de esa sociedad. En este sentido Sánchez (1992) afirma que “el docente no ha desplegado sus capacidades y habilidades para conformar el binomio escuela-comunidad. a través de la participación y el trabajo colectivo que permita satisfacer las necesidades socio-culturales educativas existentes en la comunidad donde labora, sin interesarse por interpretar la dinámica social venezolana para emplearla como referencia”(p. 4).

Se considera, entonces, al docente desvinculado de la realidad socio-económica del ámbito donde desempeña su labor, siendo esto una práctica usual en Venezuela: docentes cuya función se limita al trabajo en el aula de clase, satisfechos de transmitir conocimientos en forma unidireccional, sin considerar las visiones y experiencias de los educandos, ajenos a las luchas comunitarias.

En este mismo orden de ideas. Espinoza (1987) explica que el conocimiento de la problemática comunitaria por parte del educador se manifiesta muy subjetivo, al no tener un conocimiento directo de la realidad social, debido a la poca interacción con padres y representantes y con los miembros de la comunidad en general; el educador se limita a obtener información por medio de conversaciones con otros docentes, esto demuestra que una ausencia de acción comunitaria obstaculiza la integración escuela-comunidad, al no asumir el educador una real participación en los procesos sociales de la localidad.

Por otro lado, Pérez Esclarín (1994) propone que “la escuela entienda que su labor educativa va mucho más allá de las aulas, pues asume al alumno en su realidad familiar, social y comunitaria. Supone también que los padres entiendan que su deber de educadores no se agota con inscribir a sus hijos en un buen colegio, pues todos educarnos o deseducarnos con nuestra vida, y que es imposible una genuina formación. Si la familia la escuela no comparten el mismo proyecto educativo” (p. 3-1).

Según lo planteado. se puede inferir que una de las grandes fallas del sistema escolar actual recae no sólo en los docentes, que en su mayoría sólo se han perfilado como meros reproductores de contenidos y muy poco se han preocupado por participar en proyectos escolares que engloben acciones extraescolares que contribuyan a la excelencia del proceso educativo, sino que también incluye a padres representantes. que se han dedicado en la mayoría de los casos a acudir a la escuela cuando se les convoca, para tratar asuntos concernientes a la conducta o rendimiento de su representado: además el carácter masivo de las reuniones no permite una verdadera comunicación y participación; y por lo general los representantes no atienden las convocatorias.

En este sentido, no son muchos los intentos que se han realizado en la escuela con miras a reflexionar sobre su problemática para integrar a los representantes a la vida de la escuela y de igual forma a la comunidad ubicada en su entorno.

En atención a esta situación. Pérez Esclarín (1994) asevera que es de veras preocupante el constatar cómo la inmensa mayoría de los centros escolares imparten la educación a ciegas, casi por inercia, sin haberse planteado nunca a dónde quieren ir, sin clarificar sus objetivos, sus metas, líneas de acción. El mismo autor considera que. para superar esta situación es urgente que directivos y docentes se planteen la “ elaboración de su proyecto escolar que deberá partir de un diagnóstico de su situación y exigirá una clarificación colectiva de su concepción de hombre de sociedad y de educación, así como una programación y organización coherentes que posibiliten el logro de lo que se propone” (p75).

“El proyecto educativo no puede ni debe ser elaborado únicamente por los directivos o los planificadores de oficio, sino que tiene que ser una construcción colectiva que recoja las

vivencias, percepciones, expectativas y disposiciones de los involucrados en el proceso educativo”, tal como lo expone Pérez Esciarín (1994:76). En consecuencia, urge la participación comprometida de todos los componentes de la comunidad educativa en el diseño y ejecución del Proyecto Pedagógico de Plantel.

El tipo de organización que caracteriza a la escuela descrita anteriormente es, según Swieringa) Wierdsma (1992), “una organización prescriptiva o burocrática, cuya estructura es netamente centralizada, su estrategia de mando es reactiva) establece el juego gana pierde: su estructura funcional hace énfasis en lo puramente administrativo el establecimiento de poderes y responsabilidades”(p. 62 en el caso de la organización educativa venezolana. en algunos casos se aplica para abusar de él: su cultura es de roles, donde privan las reglas y el mecanicismo. limitándose cada quien a lo que según la norma le corresponde hacer. y en última instancia, ni siquiera a eso: la estrategia que se propone es controlar el medio y mantenerlo estable. por lo que no perciben la necesidad de nuevos aprendizajes u por supuesto tampoco de cambios.

En consecuencia, es imperiosa la necesidad de implementar acciones creadas que estimulen el aprendizaje dentro de las organizaciones escolares, que se traduzca en un cambio de comportamiento en relación con la participación de docentes, representantes, alumnos, obreros, directivos, personal administrativo u fuerzas vivas de la comunidad. a través de una relación colectiva para buscar salidas u estrategias de cambio y transformación que garanticen la calidad del Sistema Educativo.

## **IDENTIFICACIÓN DE LA IDEA INICIAL**

El proceso de investigación se inició con la idea de analizar, evaluar y reajustar las operaciones acciones del Plan Educativo del municipio Almirante Padilla, propuesto por Cristalino (1991). Aplicando el modelo de seguimiento diseñado por Sánchez (1993). para lo cual se invitó a los docentes que laboran en los institutos educativos: E.B. Blanca Granadillo. E.B. Doctor Luis Oquendo, E.B. Las Playitas. Escuela Trinitaria Zapara \ Unidad Educativa Isla de Toas, ubicadas en el municipio Padilla del estado Zulia, previa aceptación de la autoridad educativa, a participar en el Taller: Microplanificación Educativa, Sector Educativo Municipio Almirante Padilla.

En este orden de ideas, el objetivo de esta investigación consistió en analizar la participación de la Comunidad Educativa de la Escuela Básica “Las Playitas”, ubicada en el municipio Padilla del estado Zulia. en el diseño y ejecución del Proyecto Pedagógico de Plantel, a la luz de la Teoría de la Acción, determinando los factores organizacionales que intervienen en el Aprendizaje Organizacional con respecto a la participación de la comunidad educativa: caracterizando el proceso de participación de la Comunidad Educativa para proponer un plan de acción, que incluya estrategias que estimulen el aprendizaje dentro de la organización escolar el cambio de comportamiento en relación con la participación de la Comunidad Educativa en el diseño y ejecución del Proyecto Pedagógico de Plantel.

En el mencionado taller se organizaron nueve mesas de trabajo con la participación de los docentes de las instituciones educativas, para analizar, evaluar y reajustar el plan, utilizando los formatos propuestos en el modelo de seguimiento antes mencionado; en el desarrollo del cronograma de actividades del taller se llegó a la plenaria para establecer los resultados de la evaluación del plan educativo del municipio, los cuales resultaron opuestos a los objetivos y metas planteadas en el mismo.

En lista de los resultados de la evaluación los participantes elaboraron las siguientes conclusiones: Los resultados en la evaluación del plan se deben a la poca participación de la comunidad en la solución de los problemas del sector educativo: antes de proponer cualquier plan o programa se debe estimular la participación, porque la comunidad está acostumbrada a que el gobierno le solucione los problemas; en el plan se presentan acciones y operaciones destinadas a promover la participación, que no fueron atendidas por desconocimiento de las instituciones docentes.

Partiendo de estas conclusiones se decidió trabajar en la investigación con el tema de la “Participación de la Comunidad”, que más tarde se redefine como “El Aprendizaje Organizacional y la participación de la Comunidad Educativa en el Diseño y Ejecución del Proyecto Pedagógico de Plantel”, el cual se apoya en las teorías del Aprendizaje Organizacional para analizar el modelo de acción de los sujetos estudiados.

### **PLAN DE ACERCAMIENTO AL GRUPO**

En esta fase, se contactaron las distintas instituciones educativas del municipio Padilla, a través de sus directivos, para presentarles el proyecto de investigación y analizar la posibilidad de que alguna de éstas formara parte de la investigación, decisión que los directores delegaron en los docentes, por lo cual se propuso una fecha posterior para programar una reunión con los docentes de cada escuela y así ellos decidieran su participación o no en la investigación.

La reunión con los docentes se logró siete meses después del primer encuentro (Taller de Microplanificación Educativa, Sector Educativo Municipio Almirante Padilla), para lo cual se utilizó un cronograma de visitas a las Escuelas Básicas del Municipio. En esta visita se presentó el proyecto de investigación a: Escuela Básica Doctor Luis Oquendo, Escuela Básica Las Playitas, Unidad Educativa Isla de Toas y Escuela Básica Blanca Granadillo y además la posibilidad de diseñar el Proyecto Pedagógico de Plantel que en ese momento estaba siendo propuesto por la Unidad Coordinadora Ejecutora Regional, como estrategia para mejorar la calidad de la Educación, lo cual era una aspiración de las escuelas, manifestada en las conclusiones del Taller.

En la misma reunión todas las escuelas aceptaron participar y propusieron las fechas en las que cada escuela elaboraría su Proyecto Pedagógico de Plantel: finalmente el cronograma previsto para el diseño del Proyecto Pedagógico de Plantel no se cumplió, en algunos casos por paros sindicales, en otros por falta de información a los participantes por parte de los directores y por irrespeto a la fecha pautada, por lo que se debió reestructurar el cronograma, y las escuelas involucradas decidieron ejecutarlo a partir del nuevo año escolar.

Se logró el diseño de los proyectos de plantel luego de sucesivas prórrogas en el cronograma debido a causas similares a las mencionadas anteriormente.

### **FASE DE MOTIVACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE VALORES CON RESPECTO A LA ESCUELA**

Esta fase se caracteriza por el desarrollo de actividades dirigidas a minimizar la resistencia a los cambios; en ella se sugieren actividades dirigidas al reconocimiento del rol del docente, actividades de desarrollo personal con énfasis en la identificación de valores y al reconocimiento de la autoimagen, y la visión personal y profesional.

Esta fase se apoya en la extroyección de sentimientos y afectos, del mundo personal del docente, y coadyuva a conocer su realidad, la cual contribuye a identificar intereses y

necesidades que lo identifican o no con los valores que se manejan en el entorno escolar, tal como lo plantea Alba (1995) al considerar que “la identidad es la apropiación compleja y contradictoria que hace el sujeto en su propia subjetividad en la cual se encuentra inmerso; apropiación que es dinámica, compleja y contradictoria, signada por la cuadratura inagotable de la reaseveración”.

Para el desarrollo de esta fase se aplicaron dinámicas de grupo, seleccionadas especialmente para identificar los valores de la comunidad educativa con respecto a la escuela, una de ellas consistió en hacerles la siguiente pregunta:

¿De todos los lugares que ustedes conocen, a cuál de ellos llevarían a la persona que más quieren y por qué?; esta dinámica se aplicó a las cuatro escuelas del municipio Padilla de las cuales se debía seleccionar una que representaría la unidad de análisis de la investigación, en donde el criterio para ser seleccionada era la disposición al cambio.

Resultó seleccionada la Escuela Básica Las Playitas por las manifestaciones de valoración con respecto a su escuela y su disposición al cambio, y por manifestar también una disposición con respecto a la investigación. Sin embargo, el Proyecto Pedagógico de Plantel se diseñó en el resto de las escuelas por requerimientos de la Unidad Coordinadora Ejecutora Regional (UCER-Z).

## **FASE DE ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LA ACCIÓN**

En esta fase se elabora el plan para apoyar a la escuela en relación con sus debilidades. r al mismo tiempo este plan se convierte en la teoría explícita que será evaluada en el transcurso de la acción investigación).

El diseño de esta fase se fundamenta en lo que plantea Picon al definir el Aprendizaje organizacional como cualquier cambio que afecte en alguna medida la teoría de acción de la organización con resultados relativamente persistentes. Por supuesto para evaluar los cambios deben existir acciones predeterminadas que sirvan de estándar para medir los progresos y los nuevos aprendizajes.

Para organizar y planificar la acción se programó un taller con el objetivo de diseñar el Proyecto Pedagógico de Plantel de la Escuela Básica “Las Playitas”, donde el problema prioritario resultó ser la limitada participación de la comunidad educativa, problemática que coincidió con las conclusiones obtenidas en la evaluación del plan educativo municipal y que afectaba a todas las instituciones educativas de la localidad.

Se aplicaron herramientas de la planificación estratégica situacional, específicamente el Método Altadir de Planificación Popular (MAPP). Utilizado por la Comunidad Educativa de la Escuela Básica “Las Playitas” con la asesoría de la promotora de la investigación, mediante el cual se analizaron las relaciones causales, los descriptores o indicadores de la situación, sus antecedentes históricos y posibles consecuencias. Esta actividad también facilitó el diagnóstico de la situación.

Del análisis de la situación problemática se identificaron cuatro nudos críticos que representan los puntos focales del problema son las causas que tienen mayor impacto para la solución del problema: a partir de la identificación de éstos se conformaron comisiones de trabajo responsables de elaborar el plan de acción por cada nudo crítico, en este plan se define la situación objetivo que representa los logros del proyecto (ver gráfico No.2).

**Nombre del problema:** Limitada participación de la comunidad educativa de la Escuela Básica “Las Playitas”

**Actor que explica el problema:** Comunidad educativa de la Escuela Básica Nacional “Las Playitas”

### Flujograma situacional

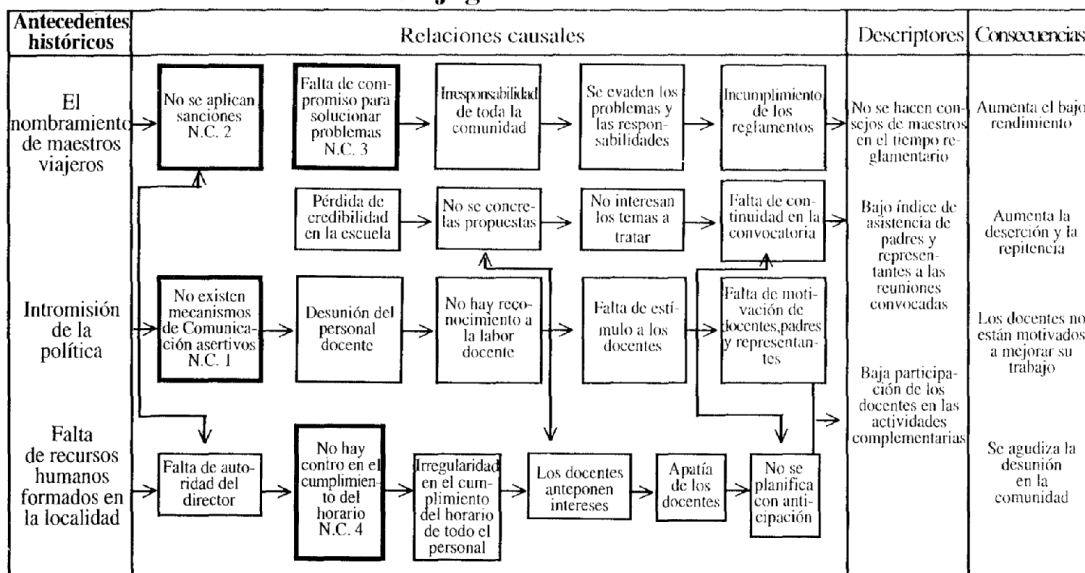


Gráfico N° 1

14

### Situación objetivo

Vector de definición del problema	Vector de resolución del problema
* Bajo rendimiento académico	* En el lapso de tres años, el rendimiento académico de la E. B. Las Playitas supera los trece puntos.
* No se hacen consejos de maestros en el tiempo reglamentario.	* Se respetan los reglamentos y los consejos de maestros se realizan mensualmente.
* Bajo índice de asistencia a las reuniones convocadas.	* Todos los docentes asisten a las reuniones convocadas y los representantes asisten en un 80% de las convocatorias y visitan la escuela frecuentemente sin necesidad de convocarlos.
* Baja participación de los docentes en las actividades complementarias.	* Todos los docentes de la E. B. Las Playitas participan y fomentan las actividades complementarias.

Gráfico N°2

La Teoría de Acción y algunas definiciones, características, tipos y consideraciones sobre la participación en la comunidad educativa, fueron utilizadas como marco referencial para el análisis e interpretación de los datos en el presente estudio.

La Teoría de Acción (Argyris y Schön citados en Picón (1994:48)) explica la relación pensamiento-acción, concibe al hombre como un ser que diseña sus acciones, ejecuta y evalúa sus consecuencias; adopta sus diseños cuando las consecuencias responden a sus intenciones y los modifica o trata de modificarlos, cuando los resultados le son adversos. Esta concepción implica entender la conducta como algo constituido por los significados y por las intenciones de los actores. Así éstos diseñan acciones mediante las cuales tratan de lograr las consecuencias que están en sus intenciones y controlan esas acciones para saber si han resultado efectivas. Dan sentido al ambiente en el cual se desenvuelven, construyendo significados, y estas construcciones se constituyen en guías para sus acciones.

En este sentido, la Teoría de Acción se postula como fundamento que orienta el desarrollo del Aprendizaje Organizacional, si se entiende que ella constituye la base para explicar los procesos de cambio en los valores, creencias y supuestos que se generan en el individuo con el fin de modificar una situación determinada.

Dimensiones de la Teoría de Acción: La conducta del ser humano es una respuesta de la relación existente entre el pensamiento y la acción; pero el ser humano no actúa siempre en forma congruente con sus creencias, actitudes, valores e intenciones. El proceso de construcción y' reconstrucción del conocimiento con mucha frecuencia se torna incongruente entre la teoría que construye para orientar sus comportamientos y la teoría que definitivamente gobierna sus acciones, según lo exponen Kuhl y Beckman, citados en Picón (1994).

En total relación con lo planteado anteriormente, Argyris y Schön (1976) distinguen dos dimensiones en la Teoría de Acción que dan respuesta a la relación pensamiento - acción: la Teoría Explícita y' la Teoría en Uso.

**Teoría Explícita:** Es la que un individuo expresa, predica, basada en los fines, supuestos, valores que adopta como explicación de su comportamiento.

**Teoría en Uso:** Es la que un individuo pone de manifiesto a través de conducta, basada en los supuestos implícitos que en realidad guían su comportamiento, y a través de la observación puede inferirse que generalmente existe un eventual incongruencia entre su Teoría Explícita y su Teoría en Uso.

### **Aprendizaje Organizacional**

El Aprendizaje Organizacional se define como cualquier cambio que afecta en alguna medida la Teoría de Acción de la organización con resultados relativamente persistentes. Sólo si la Teoría de Acción de la organización es modificado, en alguno de sus componentes., se puede hablar de que la organización ha aprendido. (Picón, 1994).

### **Niveles de Aprendizaje Organizacional:**

El autor citado anteriormente establece estos niveles con respecto a la forma como se da el aprendizaje en la organización, definiéndolos como sigue Aprendizaje de Recorrido Simple: Este se da cuando los miembros de la organización detectan un error o desviación en los resultados o consecuencias de su acción y lo corrigen modificando solamente las estrategias de acción, sin afectar los componentes nucleares de la Teoría de Acción. Esto les permite mantener e comportamiento de la organización dentro de los rangos establecidos por los valores y normas de la Teoría de Acción.

**Aprendizaje de Doble Recorrido:** Este se da cuando la corrección de error requiere modificar no sólo las estrategias de acción, sino también las propias variables gobernantes (abres) de la organización o cuando al modificar la estrategia de acción, ésta entra en conflicto con los valores y se realiza un esfuerzo que resuelve el conflicto mediante la modificación de dichos valores o normas. En función del Aprendizaje Organizacional y los niveles de aprendizaje que éste distingue, la Teoría de Acción, por ser la base que sustenta los cambios en la organización, propone en su Teoría en Uso dos modelos que sirven de herramienta para estudiar el aprendizaje organizacional; estos modelos están constituidos por variables gobernantes en la Teoría en Uso de las organizaciones y contribuyen a definir rasgos de la organización que inhibe o contribuyen al logro del aprendizaje. y que a continuación se describen;

### **Modelos de la Teoría en Uso**

**Modelo 1:** Tiene un amplio margen de variabilidad dependiendo del paso o importancia que los individuos le asignan a los valores o variables gobernantes y de las estrategias de acción que utilicen, aunque estas variables siguen estando dominadas por el programa maestro.

**Variables del Modelo 1:** a) Empeño en lograr los propósitos tal como han sido definidos por el actor: b) intención de ganar siempre, de tener siempre la razón: c) suprimir la expresión de sentimientos negativos; d) búsqueda de lo racional a ultranza.

### **Estrategias que corresponden a las variables gobernantes del Modelo 1**

Entre las estrategias que se desarrollan en el marco del Modelo 1 están: Control unilateral del ambiente y de las tareas, protección unilateral de uno mismo y de los demás, formulación de atribuciones y evaluaciones no fundamentadas. la defensa de nuestros puntos de lista, desestimulando su discusión, el planteamiento de nuestras opiniones como obviamente correctas, la realización de evaluaciones encubiertas y el resguardo de las apariencias.

### **Consecuencias de las estrategias del Modelo 1**

Relaciones defensivas entre individuos y grupos, limitaciones en la libertad para decidir ‘r una reducción en la producción de información válida, las hipótesis que los agentes plantean tienden a hacerse autoconfirmables, los aprendizajes que tienen lugar se mantienen dentro de los límites de lo aceptable (recorrido simple). se hace difícil el aprendizaje de doble recorrido, los errores tienden a multiplicarse y a permanecer encubiertos y la capacidad de la organización para resolver problemas y ejecutar acciones eficaces tiende a decrecer, establecimiento de ciclos inhibidores primarios, es decir, se restringe o suprime la discusión de los problemas. los ciclos inhibidores primarios conducen a ciclos inhibidores secundarios consistentes en una dinámica de gana-perde, conformismo, polarización de los grupos y juegos de engaño y encubrimiento, estos ciclos también son llamados rutinas defensivas.

**Modelo II:** Las acciones consistentes con el Modelo II refuerzan la validez y el Aprendizaje Organizacional.

**Variables gobernantes del Modelo II:** a) utilización de información validada públicamente, b) decisiones libres y basadas en información válida, e) compromiso interno en las funciones y tareas.



Estrategias que corresponden a las variables gobernantes del Modelo II: Reducción de las relaciones defensivas, amplia libertad para asumir riesgos. lo cual se traduce en un incremento de las posibilidades de lograr aprendizajes de doble recorrido y la eficiencia de la organización, (Argyris y Schon en Picón. 1994).

En cuanto al proceso de participación se revisaron distintos conceptos de participación entre los cuales podemos resaltar el más reciente, según Carrasquero (1991): la participación es un modo de expresión que puede hacer posible la convivencia humana y su perfeccionamiento dependerá de la formación, experiencia, intereses, actitudes de respeto y confianza, comprensión y exigencias que los participantes demuestren.

Según Pérez, citado en Abbo (1986), la participación es un proceso que se caracteriza por ser: activo, consciente, libre, responsable y eficaz, y los tipos de participación más conocidos son: la participación en los aportes y la participación en beneficios.

En cuanto a la participación en la comunidad educativa, ésta se asume como principio y objetivo de cualquier proceso educativo que quiera formar actores sociales, ya que al participar se aprende haciéndolo; y se concibe la participación en la comunidad en un sentido colectivo que facilita el proceso de aprendizaje social. En este sentido favorece los espacios en que los participantes pueden compartir con otros y aprender de experiencias comunes; que se convierten en herramientas para lograr una acción social cada vez más efectiva.

La comunidad educativa a través de procesos participantes puede acercar a los individuos a nuevos conocimientos, incorporándolos a su experiencia, convirtiéndolos en destrezas para intervenir de manera efectiva en la realidad.

Es también entender la importancia de la participación como fuente para nutrir la visión que se tenga de la realidad, donde los participantes en la comunidad educativa se preparan para ser actores de la construcción de una sociedad incluyente que parta de procesos locales e impacte la realidad global del país.

## **LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS**

En esta investigación predominó una orientación cualitativa, “entendida como aquella que propone la producción de conocimiento partiendo de la vivencia y la interpretación, aproximándose a ella a través de técnicas en las que predomina el manejo cualitativo de las evidencias y la validación es a través del consenso intersubjetivo” (Seiffert y Awira, citados Inciarte 1994). Se utilizaron datos cuantitativos que sirvieron para obtener información relevante para la descripción, análisis e interpretación de la realidad estudiada y que, conjugados con los cualitativos, complementaron el conocimiento que se generó.

Este estudio adopta como enfoque la Investigación Acción Participativa, definida por Murcia (1994) como la producción de conocimiento para guiar la práctica que conlleva la modificación de una realidad dada como parte del mismo proceso investigativo.

Por otro lado, cabe destacar el ámbito de la investigación acción a la cual está circunscrito el estudio. es decir. a través de ella se explicará para tratar de entender más y mejor a los actores y a su acción; se aplicarán los datos descubiertos a fin de mejorar la acción. y al mismo tiempo se usará la investigación como medio para promover el cambio (López de Ceballos, 1991).

Este proceso se complementó con la aplicación de las herramientas de la Planificación Estratégica, específicamente con el Método Altadir de Planificación Popular (Obregón, 1990).

## **INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Los instrumentos utilizados fueron: Observación participante, Entrevista en profundidad, Análisis Documental y el Cuestionario, aplicados a docentes, directivos representantes.

La validez de las inferencias e interpretaciones sobre la acción de los actores involucrados en la investigación se demostró a través de la técnica de la Triangulación que parte de fuentes de datos, de fuentes de evidencia y posteriormente se procede a la contrastación y comparaciones teóricas. Su fin es: obtener diversidad de vistas reales sobre la misma realidad. (Fernández, 1995). Para validar la información obtenida a través de los diferentes instrumentos y técnicas de recolección de información se aplicó la triangulación entre las unidades de análisis divididas en segmentos (docentes, directivos y representantes).

Para realizar la triangulación se reunieron los integrantes de la Comunidad Educativa, se procedió a entregarles el análisis del cuestionario y la entrevista realizado por ellos, con el objeto de que se llegara a acuerdos con respecto a la opinión que cada uno tiene sobre la participación; seguidamente se conformaron equipos de trabajo para elaborar un rotafolio con los factores que consideran son los que afectan la participación de la comunidad en el Proyecto Pedagógico de Plantel, y que posteriormente se determinaron, quedando los siguientes: Falta de comunicación entre los miembros de la comunidad; constantes inasistencias del personal directivo, docente y obrero; no se aplican sanciones al incumplimiento de normas: la escuela no toma en cuenta a padre.s y representantes; no existe compromiso de la comunidad para solucionar los problemas de la escuela: la escuela no convoca con frecuencia a la comunidad y cuando lo hace es para solicitar apoyo económico: la dirección no apoya las iniciativas de docentes y representantes; no se discuten los problemas con la comunidad; alto grado de desmotivación de docentes, directivos y representantes; las relaciones interpersonales son inadecuadas y las decisiones están centralizadas en el director.

## **REFLEXION TEORIA PRAXIS**

En la fase “Organización y Planificación de la Acción” descrita anteriormente. la Comunidad Educativa puso de manifiesto su Teoría Explícita referente a la participación en el diseño del Plan de Acción dirigido a superar la limitada participación, ese diseño partió del análisis del problema a través de un Flujograma Situacional en el que se analizó la relación causal de la situación objeto de estudio.

A la ejecución del mencionado plan se le hizo un seguimiento a través de la observación, utilizando un formato que contenía la fecha, lugar, responsable y observaciones, para analizar los cambios, contrastando lo que la comunidad dijo que haría y lo que realmente hizo según el concepto de Aprendizaje Organizacional y los Modelos de la Teoría en Uso, concepto que se define como “toda manifestación del comportamiento que afecta en alguna medida y en forma relativamente perdurable, la teoría de acción del actor” (Picón 1994).

Conviene tener presente también que se está hablando aquí del comportamiento de una Comunidad Educativa perteneciente a la Escuela Básica “Las Playitas”, especialmente seleccionada para este estudio, por las razones expuestas en la Fase de motivación, y que se está trabajando con la Teoría en Uso de esta comunidad, es decir, con el pensamiento práctico que gobierna sus acciones en contraste con su Teoría Explícita, la cual ha sido definida “como la que los actores comunican a un interlocutor” (Argyris y Schün, 1976), y que puede o no coincidir con la primera. En otras palabras, que el investigador trabaja, no con lo que los actores dicen que

hacen, piensan y sienten, sino con las inferencias que el mismo investigador hace a partir de la observación combinada de ese hacer, pensar y sentir.

Para interpretar los resultados, se parte de la Teoría Explícita de las unidades de análisis representadas por la Comunidad Educativa, conformada por directivos, docentes, padres, representantes, alumnos, obreros y comunidades adyacentes.

Se pudo observar una marcada incongruencia entre la Teoría Explícita y la Teoría en Uso de la comunidad, con respecto a la participación, donde se observó que los mecanismos de comunicación están subordinados a rumores, descalificación de personas, el ocultamiento de información, silencio cómplice, además, la falta de discusión y análisis de los problemas de la comunidad en colectivo, cuyo desconocimiento contribuye a que los problemas tiendan a multiplicarse.

Otro rasgo que se debe resaltar es la poca convocatoria que hace la escuela a los padres o representantes y en las pocas oportunidades que los convoca es para tratar temas rutinarios como entrega de boletines, problemas de conducta o apoyo económico para la escuela y se hace asistemáticamente, de lo cual se infiere que es una causa de desmotivación de los representantes, ya que no participan de las decisiones de la escuela y no se sienten tomados en cuenta.

Por otro lado, se observó una inadecuada relación interpersonal de la comunidad, representada por un alto grado de desunión, lo cual inhibe el logro de hechos concretos, acción que agrava la situación de desmotivación, de lo cual también se deriva la falta de compromiso y el desinterés que se observa en la comunidad con respecto a la escuela.

Otro elemento importante es el excesivo autoritarismo del director, en cuyas manos se centran todas las decisiones; de esta situación se infiere un alto grado de desconfianza con respecto al personal y un temor a que se conozca la situación administrativa de la escuela. En cuanto a padres y representantes, manifestaron su desinterés, al no asistir a la convocatoria de la escuela, lo cual hace suponer que le dan muy poca importancia a la educación de sus hijos.

Con respecto a la relación entre los miembros de la comunidad, se observó una constante recriminación entre las partes, donde cada uno culpa al otro de las cosas que se hicieron o dejaron de hacer, sin llegar a acuerdos y compromisos para mejorar la escuela.

Otra observación importante es la falta de apoyo que la dirección del plantel le ofrece a docentes y representantes, utilizando la estrategia de posponer cualquier idea que sea propuesta por la comunidad, lo que ha contribuido a minimizar la acción de representantes y docentes, los cuales se limitan a actuar mediante acciones coactivas ejercidas por la misma.

## **INDICIOS DE CAMBIO**

Los cambios logrados con respecto a la situación inicial y al planteamiento de la problemática de la comunidad educativa de la Escuela Básica Las Playitas se definen mediante la constante observación de la acción de la comunidad educativa por parte del investigador al contrastarla con los indicadores que manifiestan su problemática.

Aquí se habla de indicios de cambios debido a que el tiempo utilizado para la investigación se consideró insuficiente para determinar un cambio en sus creencias y valores, pudiendo observarse los cambios que se presentan a continuación:

\* Se han comenzado a desarrollar los consejos de maestros, aunque no mensualmente, pero sí con mayor frecuencia que antes del inicio del Proyecto de Investigación.

\* También se ha observado que la escuela está convocando con mayor frecuencia a los padres y representantes, aunque no se ha llegado todavía a tomar en cuenta su opinión, y su asistencia ha superado el 80%.

\* Los docentes han manifestado la necesidad de reunirse con más frecuencia, con expresiones como éstas: “cada vez que nos reunimos, resolvemos algún problema y lo hacemos entre todos”.

Se ha generado de alguna manera la reflexión colectiva cuando los docentes, después de las discusiones en reuniones, manifiestan: “esto era lo que hacía falta”.

\* La Dirección ha mejorado en el cumplimiento de su horario.

\* Han mejorado las relaciones entre directivos y docentes, se ha sincerado un poco la comunicación.

## **CONCLUSIONES**

Las inferencias obtenidas en la interpretación de los resultados, según el concepto de Aprendizaje Organizacional y los Modelos de la Teoría en Uso de la Escuela Básica “Las Playitas”, llevan a sostener que la organización estudiada (Comunidad Educativa) es el retrato de una organización con un comportamiento manifestado en el Modelo 1 de acuerdo con su Teoría en Uso, lo cual trae como consecuencia relaciones defensivas, tanto entre los individuos como entre los grupos, limitaciones en la libertad para decidir y una reducción en la producción de información válida. Esto trae, a su vez, consecuencias negativas para el aprendizaje organizacional, porque la comprobación pública de las ideas está limitada o no existe; las hipótesis que los agentes plantean tienden a hacerse auto-confirmables; los aprendizajes que tienen lugar se mantienen dentro de los límites de lo aceptable (recorrido simple); actualmente en la Escuela Básica “Las Playitas” existe muy poca posibilidad para aprendizaje de doble recorrido; los errores tienden a multiplicarse y a permanecer encubiertos y la capacidad de organización para resolver problemas y ejecutar acciones eficaces tiende a decrecer.

Estas consecuencias del Modelo 1 que caracteriza a la Comunidad Educativa desfavorecen la relación teoría - práctica y el aprendizaje organizacional con respecto a su participación en el diseño y ejecución del Proyecto Pedagógico de Plantel, observándose una marcada incongruencia entre la teoría explícita y la teoría en uso.

Lo anterior se deriva de los factores que afectan el proceso de participación, que han sido manifestados por la comunidad, entre los que se encuentran: la falta de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa; constante inasistencia del personal directivo, docente y obrero; la falta de aplicación de sanciones al incumplimiento de la norma; en la toma de decisiones, no participan los padres y representantes; la falta de compromiso para solucionar los problemas de la escuela; la falta de convocatoria de la escuela para discutir los problemas de la escuela en colectivo; la falta de apoyo de las iniciativas de padres, representantes y docentes, por parte de la dirección; un alto grado de desmotivación de toda la comunidad y unas inadecuadas relaciones interpersonales.

En este orden de ideas, se considera que los factores planteados anteriormente, como elementos que afectan el proceso de participación de la Comunidad Educativa, se han producido debido a que no se han tomado en cuenta las necesidades e intereses de las personas, como seres humanos que conforman la comunidad, de lo cual depende también la motivación para actuar, la cual está signada por las experiencias y necesidad de cada persona.

Otro elemento que ha contribuido a la manifestación de la anterior situación es la falta de interacción y negociación colectiva entre las personas que conforman la comunidad, como vía para construir nuevos aprendizajes en búsqueda de la solución a sus problemas y el logro del bien común.

Con respecto a los indicios de cambio, se considera que fueron producto del análisis y discusión de los problemas de la comunidad en conjunto, que de alguna manera sensibilizaron a sus integrantes, y a esto se agrega que era la primera vez que se llegaba a cierta profundidad en el conocimiento de sus problemas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Abbo, Adela (1986). Las bases de la participación social en ne17L Volumen 1. Caracas.
- Argyris y Schön (1976). Reasoning, Action Strategies and Defensive Routines. The Case of OD Practitioners Research in organizational Change and Development, Vol. 1.
- Argyris Schün (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Ca: Addison-Wesley.
- Carrasquero, M. (1991). La participación estudiantil en las actividades extraescolares del area cultural. Tesis de grado en Cs. de la Educación, área: Planificación educativa. Facultad de Humanidades y Educación de LUZ
- Cristalino, Flor (199). El Proyecto de Plantel y las Practicas Profesionales. Escuela de Educación (LUZ). Caso: U. E. Udón Pérez. Trabajo de Ascenso. de Moreno, Ivonka (1987). El Educador y su Acción Comunitaria a Nivel de Educación Básica. LUZ. Tesis de Maestría en Pedagogía.
- De Alba. A. (1995). Posmodernidad y Educación. México.
- Fernández Fromm. E. (1974). La Revolución de la Esperanza. Fondo de Cultura Economica. México.
- Inciarte O.. Alicia (1994). El Hacer Docente y el Proceso de Generación de Tecnología Educativa. Tesis Doctoral. La Universidad del Zulia
- López de C., Paloma (1991). Un Método para la Investigación - Acción Participativa. Editorial Popular S. A.
- Murcia. F. J. (1994). Investigar para Cambiar. Un enfoque sobre investigación - Acción Participante. Colombia. Cooperatixa Editorial Magisterio.
- Obregón. Sonia (1990). Método Altadir de Planificación Popular. Fundación ALTADIR.
- Pérez E., Antonio (1994). ¿Es posible educar hoy en Venezuela? San Pablo. Maracaibo.
- Picón, Gilberto (1994). El Proceso de Convertirse en Universidad. Aprendizaje Organizacional en la Universidad Venezolana. Caracas. FEDEUPEL.
- Sánchez, Marisela (1993). Seguimiento del Plan Escolar de la Parroquia Isla de Toas del Municipio Almirante Padilla. LUZ. Maracaibo-Venezuela. Tesis de Grado.
- Sánchez de U., Sofia (1992). Aplicación del Rol Promotor Social por parte de los egresados del P. P. D. de la Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt". Tesis de Maestría.
- Swieringa, J. y Wierdsma, A. (1992). La Organización que Aprende. E. U. A. Addison Wisly Iberoamericana.