

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA
Tesis Licenciatura en Sociología

**Deterioro de los procesos de implementación e
institucionalización de los bachilleratos tecnológicos en
el Consejo de Educación Técnico Profesional**

Ma. Teresa Visconti

2003

INDICE

	Páginas
Introducción	1
CAPITULO I	
- MARCO TEORICO	3
Preguntas de investigación	11
Hipótesis	11
Discusión de las hipótesis	12
Objetivos	13
CAPITULO II	
- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	14
Resumen de estrategias de investigación	20
Informe de trabajo de campo	
Trabajo de análisis	22
CAPITULO III	
- PRESENTACION DE LA INFORMACION RECAADA EN LOS DOS PROYECTOS DE INVESTIGACION	25
Principales resultados:	
- Descripción y comparación de los datos recogidos en ambas investigaciones	27
- Análisis descriptivo y comparativo de los datos recogidos en ambas investigaciones	28
CAPITULO IV	
- CONCLUSIONES GENERALES	38
Relación de Marco Teórico e Hipótesis con los datos recogidos.	

BIBLIOGRAFIA	43
---------------------	----

ANEXOS:	47
----------------	----

- I - Proyecto de Taller – Entrevistas exploratorias
- II - Proyecto de Taller – Cuadros de operacionalización y Matrices con el análisis de datos.
- III - Proyecto de Taller - Pautas de entrevistas
- IV - Proyecto de Taller - Entrevistas de actores pertenecientes a la Gremial
- V - Nueva Investigación
 - Matrices de los Grupos de discusión
 - Diagrama de las investigaciones a través del tiempo

INTRODUCCION

Retomando el Proyecto realizado entre 1999-2000 en el Taller Central de Educación, de la Licenciatura de Sociología, "Incidencia del Director en la implementación de los Bachilleratos Tecnológicos en el Sistema Educativo" en el cual según los objetivos generales y específicos de la investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se analizó la incidencia del director en el éxito o fracaso de la implementación del BT, marcando claramente el primero en la Escuela de Administración y Servicios, y el segundo en la Escuela Técnica de Salto.
- Los actores involucrados estén o no de acuerdo con la Reforma, concuerdan que el factor primordial para el éxito de la misma, es la figura del director en la implementación.
- Se llegó a estas conclusiones fundamentándose teóricamente, a pesar de que en este campo temático existen pocos antecedentes teóricos y empíricos, por lo que nos encontramos avanzando más en un "contexto de descubrimiento", que en un contexto de demostración.

Esta investigación, si bien aclaró determinadas interrogantes dejó lugar a nuevas preguntas para futuras investigaciones.

Ahora bien, con el transcurso del tiempo, estas conclusiones abren nuevas interrogantes, por ejemplo: si la situación se mantiene, y debido a que sus actores pioneros continúan siendo los mismos, si los logros perduran o si avanzan hacia otros nuevos.

Pensábamos encontrar, al paso del tiempo un cambio producido por la implementación, o sea, la institucionalización de la innovación en el sistema, invocando a Berman,.

Tomando como disparador la base teórica, la información recabada y el marco analítico existente, nos propusimos en este trabajo, lograr en forma sintética una mayor discusión y

profundización del propósito central de esta nueva investigación: dar un nuevo enfoque en la investigación sociológica en materia educativa hacia la indagación de lo que sucede en la implementación de los B.T. en los centros educativos seleccionados, tratando de hacer visible que las opiniones, pensamientos y creencias que influyen en el comportamiento de todos sus actores incide en el éxito o fracaso de este proceso educativo.

Pero a través de los discursos de directores y docentes de los dos centros educativos seleccionados, se detectan factores que perturban este proceso, y que nosotros vamos analizar, para poder describir y explicar el ¿cómo? y ¿por qué?, estos factores inciden en el proceso de institucionalización de la innovación.

El trabajo presentado consta de cuatro capítulos. El primero recorre sintéticamente las historias de la Institución y de la Sociología de la Educación a la cual dirigimos la investigación; presentamos la delimitación del problema, los objetivos e hipótesis que guiaron el trabajo, y la conceptualización y justificación desde distintas perspectivas teóricas.

El segundo capítulo abarca todas las discusiones y decisiones metodológicas. En él se definen las estrategias de investigación con todos los debates pertinentes a los objetivos planteados, criterios y tipos de diseño, validez de la investigación.

En el tercer capítulo se realiza la descripción de los datos recogidos en las visitas al campo de trabajo, presentando los factores perturbadores e influyentes en la innovación del BT y un análisis relacional de todos los datos recogidos.

El cuarto y último capítulo se realiza la conclusión general, se conjugan analíticamente los factores perturbadores e influyentes, para elaborar proposiciones tentativas acerca del éxito o fracaso de los procesos de implementación e institucionalización de la innovación de los BT, planteada por el Consejo de Educación Técnico Profesional.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

La sociología de la educación ha sufrido una evolución conceptual importante desde su definición como subdisciplina a la fecha. Existe un punto de inflexión epistemológico de la sociología de la educación que se produjo en los 80, aunque los primeros lineamientos aparecieron en los 70. Ésta nueva sociología de la educación supuso la emergencia de nuevas problemáticas en la relación entre la educación y sociedad, que llevaron a la reafirmación del campo y los objetos de estudio. Darle cabida a investigaciones que le otorguen importancia al papel de los actores y a su capacidad estructurante, fue uno de esos cambios que aún hoy marcan alguna de las vetas de la investigación educativa.

Los cambios por los que está pasando el sistema educativo ha promovido una situación de incertidumbre y vacío discursivo acerca del papel que ocupan en este caso, los actores dentro del sistema, lo que lleva consigo un desconocimiento de las condiciones generales del desempeño profesional. Tanto las características materiales como las relacionales y representacionales de la labor directriz, son un campo de interés para los actores involucrados y fértil para la investigación educativa. A partir de ello, Tedesco¹, plantea la necesidad de fortalecer el papel de los docentes, director, entendiéndolos como los actores claves del proceso de transformación educacional.

A partir de la sociología de la educación y sus tendencias actuales, avanzaremos en el tema central de esta investigación para conocer y explicar si se mantiene la situación analizada en el trabajo de Taller, con respecto a la implementación de los BT como una innovación en el CETP.

Este objetivo es el primer paso que se debería dar antes de implementar políticas educativas focalizadas, ya que es fundamental conocer las visiones de los directores y docentes sobre su situación dentro del sistema educativo; sus expectativas, las prácticas pedagógicas que llevan a cabo y el vínculo con su cuerpo docente, alumnos, etc., para que luego no se de un desequilibrio entre lo esperado y lo hallado.

Mediante esta investigación se tratará de hacer visible que las opiniones, pensamientos y creencias que influyen a los actores e inciden directamente en la implementación de los BT, entendiendo el éxito o el fracaso, no como un valor absoluto sino como un valor que

¹ TEDESCO, Juan Carlos (1999) *Paradigmas, reformas y maestros*. Ed. QueEduca/FUM-TEP, Montevideo

se define en cada situación, y en cuya definición subyacen las definiciones que se adopten del sujeto, sociedad, vida, educación, lo que lleva a una visión diferente, política, social y cultural de la educación.

Se hará una breve reseña del CETP, por lo expuesto anteriormente. En 1879 surgió la Escuela de Arte y Oficios y comenzó una evolución constante. En 1967 se implantó el Plan Piloto en dos escuelas de la Institución; en 1976 se estableció el Ciclo Básico Común obligatorio y a comienzos de los 90, con objetivos más claros y concretos de la necesidad de formación de recursos humanos, se realizaron estudios por medio de técnicos nacionales e internacionales, los cuales fueron el motivo para una elección primaria de necesidades del mercado. Es así, que, en 1997, se implantó los primeros Bachilleratos Tecnológicos con la visión prospectiva de cubrir la necesidad de preparar jóvenes para desempeñarse en diferentes áreas del quehacer productivo.

Este proyecto de investigación se orientó a estudiar hoy los resultados de esa innovación planteada por el Consejo de Educación Técnico Profesional, y más específicamente los logros y expectativas de los actores que llevaron adelante la implementación de los Bachilleratos Tecnológicos en las escuelas técnicas de Universidad del Trabajo del Uruguay.

El trabajo de investigación, se realizó partiendo de las conclusiones a que se llegó en el trabajo de investigación del taller de educación, a través de una estrategia de estudio de casos para describir el nivel alcanzado de la innovación educativa con la implementación de los Bachilleratos Tecnológicos, a partir de la variabilidad de algunos factores personales y organizacionales, como ser: el liderazgo del director incidiendo en el éxito o fracaso de la implementación, la motivación de los docentes, el clima de trabajo, la formación de equipos de trabajo, la infraestructura de la escuela, etc.

Los objetivos generales tienen su visión en investigar y describir si la implementación de los B.T se mantiene con los objetivos generales de su inicio, o si han cambiado con el transcurso del tiempo, a través de los procesos inter e intrainstitucionales.

La implementación es uno de los subprocesos de los que menciona Berman², "...en el cual el sistema intenta un cambio de estado..." y que Aristimuño apoya diciendo que "*el estudio de la implementación ha conducido gradualmente al estudio de los factores que*

² BERMAN, Paul (1981) *Educational change: an implementation paradigm*, En: R. Lehming & M. Kane (Eds) – London – Traducción parcial del Art. por la Dra. A. Aristimuño – Marzo/92

llevan a procesos de cambios exitosos...". Por ejemplo: "...qué aspectos de las condiciones de trabajo de los docentes están presentes en los procesos de cambio de mayores logros..." Y continúa diciendo "... enfatiza otras condiciones del ambiente de trabajo de los docentes que los llevan a niveles de dedicación y motivación elevados..."; además "...son decisivas la expresión de apoyo y retroalimentación positiva por parte de los colegas y directores, la protección o liberación de tareas administrativas..."; así también "... como la provisión de condiciones materiales estimulantes en términos de salarios, edificios y apoyos didácticos..."³

El informe de CEPAL (1993)⁴, menciona cuatro grandes factores que estarían incidiendo en la producción de niveles de aprendizajes satisfactorios, que serían los mismos que inciden en la implementación de los BT: "... a) la personalidad del director y su capacidad de liderazgo pedagógico y comunitario; b) la experiencia del docente del grupo, su estabilidad en la escuela y conocimiento del medio, c) su compromiso y satisfacción con la tarea; d) la realización de proyectos y actividades educativas especiales que revelan la existencia de cierta "cultura pedagógica dinámica" en el cuerpo docente de la escuela....", factores todos ellos de los que surgirán valiosos aportes a partir de esta investigación.

Lo que hay que dejar establecido es que los factores mencionados en el informe de CEPAL, se refiere a la incidencia en los niveles de aprendizajes y que esos mismos factores según Aristimuño, también inciden en innovación planteada en la educación.

Elegir estudio de casos no significa que sea una modalidad excluyente, sino que nos llevará a describir y explicar el *cómo* y *por qué* de los resultados del éxito o fracaso de la implementación de los BT.

Según los informantes calificados, los resultados observados no siempre son los esperados, por ejemplo la Escuela Tecnológica Buceo, comenzó con todas las características propuestas por la innovación y sin embargo, dentro de la escuela se encontraban orientaciones muy exitosas y otras que prometían mucho y que por diversos factores

³ ARISTIMUÑO, Adriana – *El cambio en la educación* – Pág. 28

⁴ CEPAL – 1993 – *Escuelas productoras de conocimiento en los contextos socioculturales más desfavorable* – Of. De Montevideo.

tenían grandes conflictos de implementación, provocando deserción por parte de los alumnos y un fracaso de esa orientación.

Después de muchos avances y retrocesos en la conformación de nuevas preguntas, hipótesis y también a la conceptualización de los términos, nos dimos cuenta de que nuestro universo de estudio era muy amplio, por lo que tuvimos que realizar grupos de discusión con los actores involucrados con el objeto de acotar nuestro universo. La utilización de esta técnica, los grupos de discusión, se realizó con docentes cuidadosamente elegidos para recabar datos, y así describir acerca del éxito o fracaso en la implementación de los BT del C.E.T.P. Los docentes seleccionados e involucrados están relacionados con la implementación de los B.T en diferentes niveles. Del análisis de estos grupos de discusión surgieron que en los dos casos seleccionados, uno con éxito y otro con fracaso en la implementación de la innovación de los BT, no solo se mantiene la situación que encontramos en la investigación anterior, sino que aparecen decepciones por parte de los actores involucrados, donde las expectativas, los logros y los temores van cambiando con el tiempo.

Los integrantes de los grupos de discusión, no hablan de éxitos o fracasos sino de una mejor o peor articulación de la implementación de los BT en la cultura institucional de la UTU. Así es que, se llegó a considerar según los actores involucrados a la Escuela de Administración de Salto, como una escuela con éxito en la innovación de los BT implementados en 1997, y a la Escuela Técnica de Salto como el fracaso en la innovación de los BT implementados en 1998.

El conjunto de las escuelas del Consejo de Educación Técnico Profesional en que se implementó los BT, es nuestro universo de estudio y las dos escuelas seleccionadas son las unidades de análisis o casos.

A parte de las decisiones de diseño se debe optar por diferentes recursos técnicos para realizar el trabajo de campo. En este caso se decidió por la realización de un grupo de discusión donde participaron directores, docentes, algunos integrantes de la gremial con horas en los diferentes B.T y análisis de documentos. Surgieron charlas informales con los docentes que arrojaron datos que sirven para la triangulación de las técnicas de investigación.

El diseño planteado debe tener en cuenta que los casos elegidos tienen ciertas características, como ser: que los directores tienen estabilidad similar en la organización que dirigen y que tienen un mínimo de tres años desempeñando esa función, al igual que su cuerpo docente, si queremos explorar como sigue el proceso de la implementación de los BT.

El criterio que se usó para seleccionar a los participantes de los grupos de discusión en el campo, es que los docentes sean estables en la escuela; que tuvieran una antigüedad mayor de dos años dictando clases en los BT, y que algunos fueran integrantes de la gremial.

En el proceso de concepción de los Bachilleratos Tecnológicos, considerados por el Consejo de Educación Técnico Profesional como la "perla" de la Institución, se otorgó especial atención a la articulación entre los distintos factores que inciden en la implementación de un proyecto educativo innovador y comprometido con el logro de aprendizajes de calidad, pertinentes y abiertos al medio económico y social, conceptos muy ligados a las políticas educativas del país. Entre estos factores o variables se destacaron, en diferentes análisis organizacionales: el directivo de cada Escuela, la consolidación del cuerpo docente, los mecanismos y características de la gestión escolar en ellos implementadas⁵.

Por esta razón, expuesta por CETP, es que entendemos la importancia de esta investigación, debido a que hay autores que reflexionan sobre los costos de la Reforma.

Selva López Chirico (1997)⁶ nos hace una reseña histórica del Uruguay antes de los 60, durante la crisis de los 60 y en las últimas décadas. Nos habla del Uruguay de hoy, imposible de aislar de la región y del mundo, con fines y medios para alcanzar determinados objetivos con políticas educativas que afectan a la ciudadanía. Por ejemplo, los préstamos internacionales incorporados con las grandes directivas políticas de ONU, UNESCO, OCDE, además de ser condicionados, son gravosos para la educación.

La reforma emprendida plantea una plataforma de incorporar el poder revolucionario del conocimiento para una mejor inserción en el mercado internacional y conseguir la equidad social como perfeccionamiento de la igualdad; que no estaría mal vista, sino viniera

⁵ ANEP-CETP-UTU-BID – *Bachilleratos Tecnológicos – Su implementación y primeros resultados* – 1997 – Pág. 15

⁶ LOPEZ CHIRICO, Selva, "La educación como política pública" – Pág. 11 – *Reforma Educativa – Análisis crítico y propuestas* – Fundación Vivirán Trías – 1997 – Ed. De la Banda Oriental

aparejada con pérdida de calidad de contenidos y procesos educativos. Ella, no discute la Reforma; sí el cómo y para qué reformar.

R. Pallares (1997)⁷ discute la política de capacitación acelerada, intensiva y por área de los docentes, que baja la calidad de estos. Él se pregunta: "...¿Con esta capacitación en forma mediata de unos pocos docentes a costos muy altos con préstamos externos será la mejor inversión?".

Estos autores como otros que integran la Fundación Vivian Trias tratan de problematizar e instalar un espacio sobre la reflexión, sobre el tema de la reforma. La relevancia del tema es abordar en la investigación estas políticas educativas tan controvertidas y utilizadas en la implementación de los BT, tomando en cuenta el hallazgo de factores similares encontrados en estudios como los de R. Edmonds (1978), A. Aristimuño (1998), Weber (1971), Madden (1976), etc., que inciden en una innovación de éxito.

"La Formación Profesional que ofrecía la UTU estaba muy alejada de los requerimientos de la sociedad actual. Se planteó una urgencia, la necesidad imperiosa de funcionar y marcar una verdadera transformación organizacional".⁸ No existía en la UTU un concepto de trabajo coordinado, participativo; ese tipo de experiencias no se daba. Esto se da en toda la Enseñanza, no es un problema sólo de UTU, sino que se da a nivel general en la educación.

La transformación que viene dándose en la UTU, es también a nivel estructural: hoy cuenta con 8 Direcciones de Programa: 4 Direcciones de Programas Educativos, 4 Direcciones de Programas Técnico-Operativo, focalizados a jerarquizar los mandos medios.

La implementación de los BT se va desarrollando en las escuelas del CETP, se plantea a través de procesos más o menos flexibles, teniendo en cuenta los actores que conforman esas organizaciones.

Se hizo una investigación sobre la implementación de los BT y los primeros resultados (1997). Este ejemplar se divide en varios capítulos, entre ellos: naturaleza y alcance de los BT, la propuesta de los BT, características de la evaluación y el seguimiento, perfil de los actores, y la problemática de la gestión en la nueva propuesta, entre otros. Sería importante detectar dentro de este proceso de implementación puesto en marcha por el

⁷ PALLARES, Ricardo - "Fundamentos y consideraciones para una política alternativa en la Educación Media" - Pág. 42 - *Reforma Educativa - Análisis crítico y propuestas* - Fundación Vivian Trias - 1997 - Ed. De la Banda Oriental

⁸ Entrevista a la Lic. Laura BIANCHI - Asesora del Proyecto BID (explica por qué la implementación de los BT en UTU)

CETP, mecanismos que conduzcan a la atenuación de los individualismos profesionales y, a cambio de ello, la construcción común, aspiración que podrá favorecerse mediante la fijación de objetivos compartidos, la estructuración de proyectos y la conformación de liderazgos efectivos, de manera de lograr nuevos escenarios de trabajo dentro de la profesión docente.⁹

Ante la propuesta planteada por el CETP, es que nosotros nos hacemos varias preguntas: ¿qué es una innovación y cuándo es exitosa?, ¿qué es un sistema organizacional?, y por último, ¿qué se entiende por liderazgo?

Utilizaremos innovación como sinónimo de cambio; para Berman el cambio educativo va aparejado con un cambio de paradigma, *"...el proceso de cambio consiste en los eventos y actividades que ocurren cuando el sistema se mueve de un estado a otro..."*. El proceso de cambio, Berman lo plantea a través de tres subprocesos organizacionales: la movilización, la implementación y la institucionalización. La movilización aparte del cambio de estado, incluye la decisión de adoptar un esfuerzo de cambio o innovación (Ej. la propuesta de los BT); los otros subprocesos corresponden a poner en marcha esa innovación y a que esa innovación funcione por sí misma.

Contestando la segunda parte de la pregunta, ¿cuándo una innovación es exitosa? Aristimuño cita a los autores Clark, Lotto & Astuto (1984), *"... una innovación que lleva a niveles más elevados de implementación son: que posea ventajas comparativas en relación con lo existente; que sea simple y comprensible para los usuarios; que esté dotada de legitimidad, que sirva a una necesidad específica y que sea práctica y de buena calidad..."*¹⁰

Todos estos cambios organizacionales no se logran sólo con la intención de cambios de normas; requiere de procesos internos de los equipos de trabajo, de determinados perfiles de directores, y del compromiso por parte de todos los actores involucrados.

Hablamos también de sistema organizacional, y aquí hay diferentes posiciones según los autores en que uno se base; De Coster, Luhmann, Gore, Hanna, Lawrence y Lorch, etc. Nosotros tomaremos la noción planteada por Crozier & Friedberg, quienes relacionan a la organización con el poder; dicen *"... la organización permite el desarrollo de relaciones de poder ..."*. *"...el poder no existe por sí mismo, sólo se puede ejercer en una relación en*

⁹ ANEP-CETP – UTU-BID -*Bachilleratos Tecnológicos – Su implementación y primeros resultados* – 1997 Pág. 70

¹⁰ ARISTIMUÑO, Adriana *El cambio en la educación* (1999) – Clark, Lotto & Astuto (1984) Pág. 28

la que están de acuerdo dos actores, o en la que ya están involucrados, por medio del cumplimiento de una tarea determinada...¹¹. Es así como poder y organización están ligados de forma indisoluble. Estos autores continúan diciendo que "... las estructuras y las reglas que rigen el funcionamiento oficial de una organización, son las que determinan los lugares donde podrán desarrollarse esas relaciones..."¹². Esto trasladado a nuestro problema de investigación, pasa de una relación abstracta a una relación de situación y por tanto contingente en cuanto a los actores y a la estructura en la cual actúan; o sea, como organizaciones tenemos los casos o las escuelas en cuestión, y los integrantes de sus equipos directivos, docentes y alumnos como actores de este sistema organizacional.

Por último, ¿qué entendemos por liderazgo del director? Hay muchísimos y variados enfoques sobre este concepto, tomaremos la noción planteada por Peters & Waterman en su libro "En busca de la excelencia" que dice: "...que liderazgo abarca muchas cosas...", "...es cambiar cuidadosamente el centro de interés de la institución por medio del lenguaje mundano de los sistemas de administración. Es modificar los programas de modo que las nuevas prioridades reciban suficiente atención. Es ser visible cuando las cosas andan mal e invisible cuando están saliendo bien. Es crear un equipo fiel, por lo alto que hable más o menos con una sola voz. Es escuchar cuidadosamente la mayor parte del tiempo, hablar con entusiasmo frecuentemente y reforzar las palabras con una acción creíble. Es ser duro cuando es necesario, y ocasionalmente usar el poder..."¹³. Estos autores son tan claros y concretos en su apreciación sobre liderazgo, que sólo se podría agregar algunas apreciaciones de Burns, quien dice "... el líder los fuerza a someterse y a seguirlo con la sola magia de su poder de persuasión y de su personalidad...", "...El líder despierta confianza en sus seguidores, quienes se sienten más capaces de alcanzar los objetivos que ellos y él comparten..."¹⁴ y agrega que en la simbiosis de líder-seguidores se encuentran dos atributos importantes que son la credibilidad y el entusiasmo.

Con los resultados del Proyecto de investigación de Taller y una nueva visita al campo, nos surgen nuevas interrogantes:

¹¹ CROZIER & FRIEDBERG – *El actor y el sistema* – Ed. Mexicana (1990) – Cap. 1 – Pág. 65

¹² CROZIER & FRIEDBERG – *El actor y el sistema* – Ed. Mexicana (1990) – Cap. 1 – Pág. 66

¹³ PETERS & WATERMAN – *En busca de la excelencia* – Ed. Atlántida; N.York – Cap. 3 – Pág. 82-83

¹⁴ PETERS & WATERMAN – *En busca de la excelencia* – Ed. Atlántida; N.York – Cap. 3 – Pág. 82-83

- ¿El C.E.T.P. (UTU) habrá logrado la implementación de los B.T como una necesidad imperiosa, que funcionará y marcará una verdadera transformación organizacional que hoy día exige la sociedad?
- ¿Los actores involucrados en esta innovación, lograron sobrellevar sus objetivos, expectativas y temores que tenían al principio de la innovación de los B.T?
- ¿El liderazgo del director continua siendo importante en la implementación?

De estas preguntas surgen las siguientes hipótesis

- 1.- El proceso de la implementación e institucionalización de la innovación de los B.T se fue deteriorando a través del tiempo.
- 2.- Los objetivos generales de la innovación de los B.T se fueron perdiendo o transformando en el sistema organizacional
- 3.- La figura del director sigue siendo un factor primordial en el éxito de la innovación.

En las preguntas y las hipótesis se manejan varios conceptos, como sistema organizacional, innovaciones exitosas, implementación que ya fue pertinente aclarar y que se han conceptualizado para poder realizar la investigación.

Las hipótesis formuladas tratan de dar respuesta a las preguntas anteriormente planteadas. En ellas se habla del sistema organizacional refiriéndose a las escuelas como sistemas sociales; nos podemos referir a Luhmann (1964,1978) cuando dice que considera: *"...que estos sistemas sociales se caracterizan por su capacidad de unir a una motivación generalizada y una gran especificación de los comportamientos requeridos ..."*¹⁵

En términos generales, desde la perspectiva interaccionalista nos proponemos ver como las construcciones sociales e individuales que se conforman a partir de las interacciones cara a cara entre el director, los docentes y los alumnos, inciden en la implementación de los BT.

Desde un enfoque organizacional, se busca dar respuestas a las preguntas realizadas; Pozner (1995)¹⁶, sin dejar de lado el ambiente del centro en general, considera que sería la gestión escolar en particular definida como *"... el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la*

¹⁵ GORE, Ernesto – *El diagnóstico organizacional* - Cap 2 – Pág. 31

¹⁶ POZNER, Pilar – "El directivo como gestor de aprendizajes escolares" Cap. 3 *La gestión escolar* Ed. Aique – Bs A Pág. 70 y 71

consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa...”, la que incide en la implementación del BT.

DISCUSION DE LAS HIPOTESIS

Las características organizacionales influyen en varios de los aspectos de la innovación de los B.T, como ser:

- Que los docentes de escuelas donde existe un proyecto de centro realizado por todo el equipo docente, y con el que se sienten comprometidos, tienen mayores expectativas en el éxito de la implementación de los BT
- Que en las escuelas donde el director realice frecuentes visitas con el fin pedagógico didáctico a los docentes y se realicen reuniones de equipo docente, los docentes se comprometerán como “transmisores de la nueva metodología de trabajo” que caracteriza esta innovación

Las características personales del director y de su equipo de trabajo también inciden en el éxito o fracaso de la innovación de los BT, como ser:

- La mayor estabilidad de directores y docentes en el centro establecerá un mayor relacionamiento y entendimiento para el nuevo emprendimiento.
- La capacitación adquirida por el director y su cuerpo docente a través de los cursos de sensibilización u otros logra una unidad de entendimiento incluso con el alumnado, que no da lugar a otras interpretaciones.

OBJETIVOS GENERALES

Los objetivos generales tienen puesta su visión en indagar sociológicamente sobre la innovación de los BT en los casos, en la Escuela de Administración y en la Escuela Técnica, seleccionados los dos en el departamento y ciudad de Salto, en el transcurso del tiempo.

Obtener información acerca de las expectativas de los actores ante el compromiso de emprender la innovación de los BT, estabilidad en la escuela y conocimiento del medio, compromiso y satisfacción con la tarea que realizan, la utilización de proyectos y actividades educativas especiales que revelen la existencia de cierta "cultura pedagógica dinámica" en el cuerpo docente de la escuela y los vínculos que se generen entre los directores, docentes y alumnos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Los objetivos específicos tratan de conocer con profundidad todos los aspectos de la implementación de los BT a través de los diferentes factores.

Detectar cuáles son los factores predominantes que inciden en el deterioro de los procesos de implementación e institucionalización de la innovación.

Lograr una explicación de la incidencia hallada del director en el éxito o fracaso de la implementación de los BT.

CAPITULO II

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

El tema de la investigación lleva a realizar una cantidad de pasos lógicos, pero que no son lineales ni totalmente racionales; son lógicos, pero forman parte de un proceso de avances y retrocesos permanentes.

Huberman y Miles nos plantean en su prefacio una serie de condiciones para ser un buen investigador:

- 1) Tener una gran familiaridad con el fenómeno que se va a estudiar, o sea determinar qué cosas debemos elegir para investigar y cuales no. Esta elección se hace en base a los recursos, tiempo y el conocimiento que tenemos sobre el fenómeno.
- 2) Se debería tener un acercamiento interdisciplinario con el fenómeno, es por eso que se utilizan diferentes métodos, diferentes enfoques sobre el mismo problema.
- 3) Tener intereses conceptuales fuertes y desarrollos teóricos fundamentados. Por lo tanto, debemos tener gran cantidad de lecturas sobre el problema, sobre lo que nos interesa investigar.
- 4) El investigador debe tener cualidades personales, por ejemplo, ser muy tenaz, muy desconfiado y a la vez muy confiable.

La definición de la estrategia metodológica requiere volver a discutir los objetivos de investigación, Fernández (1999)¹⁷, dice " *...la estrategia de la investigación es la lógica que organiza el diseño y relevamiento de la información para cumplir con los propósitos sustantivos señalados...* ".

Las primeras decisiones metodológicas ya fueron tomadas desde el momento de utilizar como universo de estudio, todas las escuelas que imparten Bachillerato Tecnológico en el C.E.T.P. Los casos seleccionados para estudiar son la Escuela de Administración de Salto como unidad de estudio exitosa en la implementación de los BT y la Escuela Técnica de Salto como unidad de estudio con fracaso, los cuales fueron seleccionados cuidadosamente al comienzo del Proyecto de Taller de Educación a través de entrevistas exploratorias .

(Anexo I)

¹⁷ FERNANDEZ, Tabaré (1999) -*Análisis organizacional de la educación*- Depto. de Sociología. D.T N° 46- Pág. 25

Esta selección de los casos resultó de entrevistas a informantes calificados pertenecientes a la Institución involucrados directamente, y a integrantes de la gremial (AFUTU)

La elección del CETP y dentro de éste los BT, fue por uno de los criterios mencionados anteriormente, con respecto al grado de familiaridad que teníamos con el fenómeno, y también porque existe una relevancia social con relación a este punto de la investigación debido a que se lanzó por primera vez un proyecto para elevar la equidad, calidad y pertinencia de la educación técnica profesional en nuestro país.

Los objetivos de esta investigación delimitaron un estudio con pretensiones descriptivas y explicativas a la vez. Descriptivas, en la medida que nos propusimos realizar una descripción detallada de los diferentes factores que promovieron o perturbaron la innovación, con la implementación de los BT. Es también una investigación con objetivos explicativos en la medida que pretendió contar con los hallazgos preliminares acerca del éxito o fracaso de la innovación a partir de la incidencia de los factores influyentes, tanto de los efectos individuales como en los efectos combinados.

Sin embargo, esta investigación se realizó dentro de un campo temático en el que existían pocos antecedentes tanto teóricos como empíricos, por lo que nos encontramos avanzando en un "contexto de descubrimiento" más que un "contexto de demostración". Por lo tanto, ante esta situación, se hizo una completa y detallada descripción de los pasos tomados en los dos casos para llevar a cabo la implementación de los BT, de tal forma que los indicadores elaborados permitieron construir un concepto solvente (validez de constructo) y útil a la teoría sociológica y a los objetivos previstos. Por otro lado, en un contexto de descubrimiento no se promovió la búsqueda de datos generalizables o extensibles a la población de referencia o sea la representatividad según Kish (1995)¹⁸.

Se buscó mediante esta investigación, contar con determinados casos que detectarían ciertas propiedades generales señaladas por la teoría para que mediante esta relación instrumental entre ambas fuera posible contrastar las hipótesis planteadas.

Pudimos hacer un estudio de muchos centros educativos que tuvieran BT a través de encuestas, relevando opiniones, pero, posiblemente quedara sin explicaciones de fondo, la cultura y lo organizacional.

¹⁸ KISH, Leslie (1995) *Diseño estadístico para la investigación*. Cis-Madrid

A través de métodos estadísticos se pudo obtener información, de cómo los docentes iban desarrollando los BT y las dudas que se generaron, etc., pero a nosotros nos interesaba el *cómo* y el *por qué*. Para el *cómo* y el *por qué* basándonos en la bibliografía leída se recomiendan métodos cualitativos, observaciones, entrevistas, grupos de discusión, análisis de documentos y esto nos llevó a decidimos por estudios de casos.

Yin (1989)¹⁹ dice que el estudio de casos es muy conveniente cuando uno quiere profundizar en fenómenos organizacionales y sobre todo cuando el fenómeno que uno va a estudiar no está muy definido en relación al contexto que lo rodea.

Innovación fue nuestro tema y dentro de éste nos interesó el éxito de la implementación en la organización, por lo tanto consideramos que el estudio de casos fue el más adecuado.

Para este autor, el estudio de casos es conveniente para examinar sucesos contemporáneos, siempre y cuando los comportamientos relevantes no se puedan manipular. Los estudios de casos, dependen mucho de diferentes técnicas, como por ejemplo la historia, y para Yin existen dos tipos más de evidencia como la observación directa o participante y la entrevista sistemática. Con respecto a los grupos de discusión utilizados en la nueva investigación, debemos tener bien claro las ventajas e inconvenientes que esta técnica puede ofrecernos²⁰. Como ventajas tenemos la noción de **economía, la flexibilidad y la interacción grupal**. Economía en tiempo y dinero, el hecho de recabar información sobre los objetivos de la investigación en el menor tiempo posible de varios informantes y con el menor costo. Flexibilidad, puede utilizarse para indagar gran variedad de temas, con personas diversas y en diferentes ambientes, el único inconveniente es que necesita de una mayor coordinación y espacio. Interacción grupal, o sea que el grupo hace que las respuestas o intervenciones surjan como reacción a las respuestas o intervenciones de otros miembros presentes en el grupo.

Como inconvenientes de esta técnica podemos señalar: **artificialidad, problemas de generalización, sesgo, comparabilidad, deseabilidad** y por último los inconvenientes de la **interacción social**. Artificialidad, el hecho de armar un escenario donde se reúna el grupo, puede perderse la perspectiva de la observación directa sobre los contextos naturales y cotidiano de las personas reunidas en el grupo de discusión. Problemas de

¹⁹ YIN, Robert (1989) – *Case study research. Design and Methods* -London

²⁰ VALLES, Miguel (1997) – “*Metodología cualitativas de investigación social*” Ed. Síntesis S.A- Madrid - Cap 8 Pág. 303-308

generalización, sesgo, comparabilidad, deseabilidad, corresponden a la doble interacción de los participantes entre sí y con el moderador. Las respuestas de los miembros del grupo no son independientes unas de otras, lo que restringe la generalidad de los resultados; los resultados pueden ser sesgados por un miembro muy dominante, y por último el moderador puede sesgar los resultados al proporcionar consciente o inconscientemente, pistas sobre qué tipo de respuestas son deseables.

El grupo de discusión tradicional trae consigo límites para la investigación, poniendo como necesidad utilizar otra técnica como complemento para lograr diversificar las posturas y donde el experto logre deliberar sus objetivos.

Tenemos otra clasificación de los diseños, según Cea D'Ancona, fundamentada en los objetivos de la investigación: exploratorios, descriptivos, explicativos, predictivos y este autor incorpora también el evaluativo. Esta clasificación no está planteada como si se tratase de modalidades excluyentes; aquí volvemos al concepto de Yin de la traslapación (overlap), intersección de los diseños.

Tomando en cuenta lo planteado por estos autores y considerando además el tiempo y los recursos disponibles, se seleccionó el estudio de casos como la estrategia más adecuada para que las hipótesis y las teorías utilizadas se representaran en varias proposiciones teórico-metodológicas elaboradas previamente como interpretativas de los fenómenos delimitados en las preguntas.

Para obtener la validez de constructo, Cea D'Ancona (1996)²¹ menciona que es fundamental lograr una clara y precisa delimitación de los conceptos teóricos manejados, una exhaustiva operacionalización de los mismos y el empleo de varias técnicas de obtención de la información. Para ello, elaboramos un cuadro con la operacionalización de todos los conceptos manejados en la investigación y que es base de este nuevo proyecto; a través de dimensiones, variables e indicadores. (Anexo II).

En la selección de las escuelas o casos para la investigación del proyecto de Taller, los objetivos se focalizaron en escuelas donde la implementación fuera considerada un éxito o un fracaso según informantes calificados que se entrevistaron. (Anexo I).

²¹ CEA D'ANCONA, Ma. Angeles (1996) – *“Metodología cuantitativa Estrategias y Técnicas de investigación social”* Ed. Laval S.A - Madrid

La selección de los casos, se conformó considerando algunos de los factores influyentes en la innovación de los BT en el CETP, así como también variables perturbadoras que era necesario controlar, como por ejemplo la infraestructura, muy distintas en las dos escuelas, pero que no fue factor determinante del éxito o fracaso de la implementación del BT. Tenemos un ejemplo claro en la Escuela Tecnológica Buceo, que fue construida desde los cimientos con el objetivo de que fuera una escuela modelo para la implementación del BT, sin embargo, surge de las entrevistas realizadas, que no fue una escuela exitosa, sino que tiene orientaciones muy exitosas y otras son consideradas un fracaso; a pesar de su infraestructura.(Anexo I).

Los factores tomados en cuenta en el Proyecto de investigación de Taller, tienen su sustento teórico en las perspectivas interaccionistas, organizacionales e incluso personales ya planteadas. Las variables que se seleccionaron como discriminantes en la elaboración del diseño fueron en su mayoría organizacionales.

Las escuelas seleccionadas tenían que cumplir las siguientes condiciones: dictar en ellas por lo menos, dos años cursos de BT, estabilidad del director y de su cuerpo docente, entre otras. La necesidad de limitar la investigación a un caso exitoso y otro que fuera un fracaso, fue por razones de presupuesto y tiempo. De las entrevistas que se hicieron para el Proyecto de Taller, resultaron que los dos casos, la Escuela de Administración y la Escuela Técnica se encontraban en el departamento y ciudad de Salto.

Esta nueva investigación pretende en su mayoría, relevar datos cualitativos como, distintas visiones, las prácticas técnico-pedagógicas y comprobar si se mantiene a través del tiempo, la situación a la que se llegó en la investigación de taller con respecto a la innovación del BT planteada por el CETP. Es por eso, que se utilizó los grupos de discusión como técnica principal por ser la que nos permitió ahondar más sobre cada tema de interés. Además, al estar realizando un estudio de solamente dos casos, era necesario poder profundizar en las unidades seleccionadas para lograr una mayor exactitud en las conclusiones generales.

Se realizaron grupos de discusión donde participaron actores involucrados; así como complemento de validez del discurso de estos, también se realizó análisis de documentos,

y se recabaron datos en charlas informales, los cuales sirven para reducir el error proveniente de los discursos preestablecidos, dejando entrever las diferencias con la realidad.

El grupo de discusión es una técnica de conversación que encuadra en la familia de entrevistas grupales, Valles²² y otros autores nombran a los grupos de discusión como grupos focalizados de los diferentes tipos de entrevistas.

Morgan menciona que los datos fundamentales que producen los grupos de discusión son transcripciones de discusiones de grupo. Este autor, citado por Valles²³ considera que los grupos de discusión no se puede comparar con las entrevistas individuales ni las técnicas de observación participante, esto lo fundamenta cuando dice *"...no es una conversación grupal natural, y no es un grupo de aprendizaje como terapia psicológica..."* etc, pues esta definición sintetiza las reflexiones metodológicas de diversos autores como Ávila Espada y García de la Hoz (1994) e Ibáñez (1981,1991), entre otros.

De todas formas nosotros utilizamos los grupos de discusión como ya mencionamos por sus ventajas de economía y flexibilidad, y siempre utilizando como referencia los resultados de la investigación de taller en donde se utilizó la entrevista individual, la observación participante y el análisis de documentos.

Los grupos de discusión son una técnica cualitativa que la utilizamos como apoyo para discernir si el resultado a que se llegó en la investigación de taller se mantiene a través del tiempo.

Para aumentar la validez de la información recabada de los grupos de discusión se realizó análisis de documentos, donde se registran las reuniones de gestión y de coordinación con un detalle de los temas tratados. Con esta técnica pudimos comprobar, primero si existían las reuniones de gestión y de coordinación, y luego qué grado de participación directriz, docente y alumnos se encuentra en ellas, y qué temas de interés se planteaban.

²² VALLES, Miguel (1997) - *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional* - Ed. Síntesis S.A - Cap. 8 Pág. 294

²³ VALLES, Miguel (1997) - *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional* - Ed. Síntesis S.A - Cap. 8 Pág. 294

TECNICAS

TECNICAS CUALITATIVAS	FUENTE	CASO A	CASO B
GRUPO DE DISCUSIÓN	Director	1	0
	Docentes	6	5
	Coord. de Matemáticas	0	1
ANÁLISIS DE DOCUMENTO	Actas de reuniones de gestión y coordinación	106	No existen

Se realizaron charlas informales, que por diferentes circunstancias se plantearon una vez apagado el grabador, algunos docentes se distendieron en sus comentarios.

De las charlas informales con los actores se recabaron datos que pueden ser de utilidad a la hora del análisis de la información. Como dijimos anteriormente la técnica principal, en función de los objetivos planteados, fueran los grupos de discusión. Esta técnica nos permitió lograr una riqueza informativa, contextualizada y personalizada; indagar sobre factores no previstos, acceder a información imposible de relevar mediante otras técnicas, y en los casos donde se logró un buen clima, cómodo y de confianza, como dice Huberman y Miles, esto resultó ventajoso.

La decisión de la selección de esta técnica no fue equivocada, ya que en la práctica se corroboraron todas sus características. De todas formas no todas son ventajas, para evitar los problemas de confiabilidad y validez, se utilizó el análisis de documentos, y no siendo esto convincente, es que se realizó el grupo de discusión con docentes, algunos integrantes de la gremial que están involucrados en la implementación de los BT, y que algunos de ellos trabajan en los dos casos seleccionados, lo que nos proporcionó una visión distinta, con la cual poder triangular la información primaria. (Anexo IV).

La posibilidad de acceder al campo de la investigación para el proyecto de taller, se hizo mediante una carta dirigida al director, donde aparte de nuestra presentación, se explicaba los motivos de la visita. Por un problema de recursos, tiempo y lejanía donde se encontraban los casos, todo el trámite de presentación, explicación y aceptación, se hizo en forma telefónica y vía fax. El hecho de ser estudiante y manifestar interés por las escuelas, fueron factores claves para lograr apoyo y receptividad de los respectivos

directores, docentes y alumnos. Esta nueva visita al campo, se hizo aún más sencilla porque se habló telefónicamente con las direcciones de los centros educativos, presentándonos y expresando el motivo de la nueva investigación. Les comunicamos que esta visita sería para corroborar si la situación hallada en el proyecto de taller se mantenía, e inmediatamente tuvimos muy buena receptividad por parte de las direcciones escolares seleccionados y de sus respectivos docentes.

Se tomaron todas las precauciones, como ser que los grupos de discusión estuvieran formados por docentes que fueron entrevistados en la investigación de taller, docentes que integrasen la gremial y docentes nuevos en la innovación, para así obtener la mayor diversidad de opiniones sobre el tema.

El grupo de discusión en la Escuela de Administración, se realizó sin ningún inconveniente, con buen clima y en situación propicia. El Director, había comunicado a su personal nuestra visita y él mismo les solicitó colaboración, lo que facilitó el preámbulo antes de comenzar el grupo de discusión. En la Escuela Técnica, el personal sabía de nosotros, y también se realizó en óptimas condiciones.

Los grupos de discusión en los dos casos se realizaron en la dirección y en la sala de coordinación de las escuelas con total privacidad, lo que favorecía el clima de confiabilidad por parte de los integrantes de los grupos.

El factor tiempo y recurso jugó una mala pasada, debido a que los casos eran tan lejos, provocó la estadía en el lugar de dos o tres días, para obtener la mayor cantidad de información posible sin tener que volver al campo.

●tro de los inconvenientes de los grupos de discusión, y como ya lo hemos señalado, es la falta de observación directa o participante de los escenarios naturales en los que se desarrolla la acción rememorada y transmitida por el grupo. Fue con el fin de contrarrestar ese inconveniente, que se incorporó al diseño el análisis de documentos y los apuntes levantados de las charlas informales, para tener de esta forma información con la que triangular la obtenida en los grupos de discusión, y para ampliar la cantidad y calidad de la información para el análisis. También se hicieron notas de campo que entrarían según Valles (1997)²⁴ en la categorización que hace Spradley como “notas condensadas”, que se

²⁴ VALLES, Miguel (1997)– *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*

caracterizan por ser "...tomadas en el momento o inmediatamente después de una sesión de trabajo de campo. Incluyendo todo tipo de apuntes...", surgiendo éstas de las charlas informales antes mencionadas.

CUADRO RESUMEN DE LA INFORMACION RECABADA

CASO A A →	DIRECTOR	DOCENTE	DOCENTE	DOCENTE	DOCENTE	DOCENTE	DOCENTE 1
LUGAR	Dirección	Dirección	Dirección	Dirección	Dirección	Dirección	Dirección
EXTENSIÓN	1 hs.	1 hs.	1 hs.	1 hs.	1 hs.	1 hs.	1 hs.
INTERRUPCIONES	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna
GRABACION	si	si	si	si	si	si	si
INTERES	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
COMENTARIOS POSTERIORES	si	no	si	no	no	no	si

CASO B B →	COORDINADORA	DOCENTE	DOCENTE	DOCENTE	DOCENTE	DOCENTE
LUGAR	Sala de Coordinación	Sala de Coordinación	Sala de Coordinación	Sala de Coordinación	Sala de Coordinación	Sala de Coordinación
EXTENSIÓN	45'	45'	45'	45'	45'	45'
INTERRUPCIONES	2	2	2	2	2	2
GRABACION	si	si	si	si	si	si
INTERES	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
COMENTARIOS POSTERIORES	si	si	no	si	no	no

COMPARACION DE LOS CUADROS

CASO A	CASO B
<u>Técnicas</u> * Grupo de Discusión - Director 1 - Docentes 6	<u>Técnicas</u> * Grupo de Discusión - Docentes 5 - Coordinadora 1
* Análisis de documentos Actas de gestión de los docentes del area. Actas de reunión de gestión general (cuerpo directivo-docentes-alumnos) Se realizan todos los martes las 12 hs.	* Análisis de documentos No se pudo hacer Se piensa que no hay actas de las reuniones de gestión Se realizan cuando alguien la solicita, y no asisten todos.
* Asistencia a reunión de gestión <u>Temas Tratados:</u> Asiduidad de los docentes en práctica Problemas pedagógicos: -No dejar sin dar la clase por ausentismo alumnos -Estrategias para reiterar una clase dada con pocos alumnos	* Asistencia a reunión de gestión NO

Una vez procesada la información recabada, y no separándonos de las preguntas de investigación y las hipótesis, se elaboró un plan de análisis, con una secuencia de operaciones a realizar y de productos a obtener en el procesamiento de los datos almacenados, durante el trabajo de campo. Para poder contrastar, verificar o refutar las hipótesis, se diseñó matrices de datos que resumen y organizan toda la información recabada mediante las distintas técnicas, y un diagrama de esta nueva investigación (Anexo V).

Se elaboraron cinco matrices resumen del trabajo de campo, realizado para la investigación del proyecto de taller, las cuales sirven de base para esta nueva investigación, distribuyéndose de la siguiente forma: 1era. matriz, las entrevistas a los directores de las dos escuelas, (Caso A y B) expresada por ellos, sobre su antigüedad, capacitación, posición en la organización del centro frente a la innovación del BT y su

implementación; donde se transcribieron las citas extraídas de las entrevistas, que hacían referencia a los objetivos y daban respuesta a las preguntas planteadas.

Las 2da. y 3era. matriz todas las entrevistas realizadas en la primera visita al campo, separadas por caso; la 4ta. matriz todas las entrevistas realizadas en la segunda visita al campo, y la 5ta. Matriz, resumen de la información donde se muestra en forma comparativa y resumida los resultados de las dos visitas al campo de investigación; dejando en evidencia la incidencia o no del director en la implementación del BT y los factores influyentes en los dos casos. Esta matriz resumen final se conformó tomando como guía el cuadro resumen de conceptos, dimensiones, variables e indicadores que se presentó en el Anexo II.

La construcción de estas matrices era indispensable para poder manejarnos en el posterior análisis, de forma clara y precisa, tanto para describir globalmente las similitudes entre los directores de cada caso, como también las diferencias que marcan los factores en la organización y que influyen en la situación analizada en el éxito o fracaso de la implementación.

De esta forma y habiendo dejado de manifiesto todos los pasos que fuimos dando a lo largo del desarrollo de la investigación de taller, pasaremos a los últimos capítulos. Aparecerá allí una 6ta. matriz con la información recabada de los grupos de discusión en esta nueva visita al campo, para corroborar la situación de los BT en el CETP, dando así respuesta a las preguntas que mueven esta nueva investigación, y generando un marco analítico sugerente a nuevas interrogantes.

CAPITULO III

PRESENTACION DE LA INFORMACION RECABADA EN EL PROYECTO DE TALLER Y EN ESTA NUEVA INVESTIGACION PARA ANALIZAR SI EL ÉXITO O FRACASO DE LA IMPLEMENTACION DE LOS B.T CONTINUA A TRAVES DEL TIEMPO

En la investigación de taller la información recabada se obtuvo de la siguiente forma: el diseño que orientó la selección de estas dos escuelas agrupaba ciertas condiciones, por ejemplo que el director de la escuela seleccionada tuviera un mínimo de dos años en el desempeño de su función, que el cuerpo docente fuera estable, que las escuelas seleccionadas estuvieran dictando BT con un mínimo de dos años. Estas condiciones surgieron de las entrevistas exploratorias que se les hizo a informantes calificados para seleccionar un caso con éxito y otro con fracaso en la innovación de la implementación de los BT.

Se presentó cada caso situándolo no solo respecto a estos factores, sino también respecto a otros factores influyentes que hemos incorporado en el análisis explicativo en la implementación del BT. Como ya se señaló al desarrollar el marco teórico que sustentó la investigación de taller, se controlaron factores organizacionales y personales para lograr una interpretación satisfactoria de la incidencia del director en la innovación del BT.

También se controlaron los factores infraestructurales, como factores perturbadores, debido a que surgió de las entrevistas exploratorias el caso de la escuela Buceo, que teniendo toda la infraestructura para la implementación del BT no es considerada una escuela exitosa (Anexo I).

Los factores infraestructurales en ambos casos, son muy diferentes, pero considerando el caso de la escuela Buceo, no lo tomamos como factor determinante del éxito o fracaso de la implementación; e incluso, mientras que en la Escuela de Administración de Salto (Caso A) se construyó para la implementación de los BT, en la Escuela Técnica de Salto (Caso B), el BID apoyó la implementación de los BT acondicionando el centro a las exigencias de estos cursos.

Aparte de los factores personales analizados en la investigación de taller como la permanencia del director en el centro docente, tres años en ambos casos, forma de asumir al cargo, capacitación del director y cuerpo docente y la motivación que cada uno

manifiesta por esta innovación, también contamos con los factores organizacionales influyentes para lograr constatar el éxito o fracaso de los BT como ser la dedicación del director y su cuerpo docente, si realizan reuniones de gestión y de equipo, si tienen una planificación, un cronograma, de que forma están motivados los docentes y los alumnos, y si cuentan con un proyecto de centro y áulico.

Dentro de los supuestos teóricos planteados, consideramos que el centro docente con un proyecto de centro bien estructurado, realizado por todos los profesores e implicando un alto grado de compromiso de todo el equipo docente, es el indicador de un pacto organizacional fuerte.

En esta nueva investigación la información de base es la obtenida en el Proyecto de Taller sumándole los datos recogidos en una nueva visita al campo con la utilización de otras técnicas metodológicas, como ser los grupos de discusión, datos recogidos en charlas informales y análisis de documentos.

Pudimos corroborar que en estos dos casos seleccionados para el Proyecto de Taller, se mantienen los factores personales, como ser antigüedad del director en su cargo, cinco años en ambos casos, así como todos los demás factores mencionados anteriormente.

Los factores infraestructurales que se controlaron en el Proyecto de Taller, también se controlaron en esta nueva investigación comprobando también que la situación de hace dos años atrás se mantiene igual, con la diferencia que el edificio de la Escuela de Administración fue dividido, instalando en la mitad del edificio la Escuela Tecnológica Ciclo Básico de Salto, con otro director; mientras que la Escuela Técnica tiene todo el acondicionamiento totalmente terminado y puesto en marcha, realizado por el BID para los cursos de BT.

Los factores personales con que nos encontramos en el Proyecto de Taller, también aparecen en esta investigación, con la diferencia de ,que se han integrado nuevos docentes al equipo de trabajo no contando con los cursos de sensibilización que les dictaron a los primeros actores involucrados con la innovación.

Con respecto a los factores organizacionales mencionados anteriormente, diríamos que en primera instancia se mantienen en los dos casos de la misma forma, con la diferencia que las autoridades oficiales perdieron entusiasmo con respecto a la innovación de los BT, haciendo cada vez más distantes las visitas de supervisión al centro, hasta casi desaparecer.

Esto a su vez, provocó desmotivación de los docentes que ya estaban comprometidos con la innovación y desaliento para los que ingresan a ella por primera vez, sin ninguna orientación oficial.

El docente que toma horas en los BT, tiene una compensación en el sueldo según la cantidad de horas asignadas, es por eso que los docentes tratan de tomar esas horas sin tener en cuenta el compromiso que esto implica.

Los supuestos teóricos considerados en el Proyecto de Taller, que un centro docente con un proyecto de centro bien estructurado, realizado por todos los profesores e implicando un alto grado de compromiso de todo el equipo docente, era el indicador de un pacto organizacional fuerte, esto en esta nueva investigación viene tambaleándose por las razones mencionadas en el párrafo anterior.

DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS RECOGIDOS EN AMBAS INVESTIGACIONES

Una descripción de los datos de ambas investigaciones, nos lleva a tener en cuenta cuatro puntos que hemos analizado en ésta segunda investigación, y es así que podríamos llegar a una conclusión que se acerque a la realidad.

En toda investigación, siempre tenemos que tener presente y mantener como guía permanente las preguntas e hipótesis que dieron lugar a un proyecto; por lo tanto, de la Investigación de Taller, tomaremos las conclusiones que dieron respuesta a las preguntas e hipótesis formuladas, y de esta nueva investigación marcaremos cuatro puntos clave, que surgen de los discursos de los actores, para lograr llegar a las conclusiones que contesten las hipótesis que dieron lugar a éste nuevo Proyecto.

Los cuatro puntos clave que hemos planteado en esta nueva investigación son: **objetivos**, todas las expectativas y temores del equipo de trabajo involucrado en la innovación de los BT; **actores**, la participación activa o pasiva de ellos en este emprendimiento; **implementación**, la forma como la llevaron a cabo y por último los **cambios**, si los hay, surgirán de esta nueva investigación.

ANALISIS DESCRIPTIVO DE LOS DATOS RECOGIDOS

A partir de ahora comenzaremos a desarrollar las respuestas definitivas a las preguntas que guiaron esta investigación y que dieron origen a las siguientes hipótesis:

- 1.- **El proceso de la implementación e institucionalización de la innovación de los B.T se fue deteriorando a través del tiempo.**
- 2.- **Los objetivos generales de la innovación de los B.T se fueron perdiendo o transformando en el sistema organizacional**
- 3.- **La figura del director sigue siendo un factor primordial en el éxito de la innovación.**

Con los datos recogidos en ambas investigaciones, podemos afirmar que las hipótesis se cumplen, debido a que del análisis de la información de la investigación de taller surgen las primeras pistas de la existencia de éxito y fracaso en la implementación de los BT, por lo tanto se puede afirmar que la implementación no se da de la misma forma en diferentes escuelas o casos, y que la figura del director sigue siendo muy importante. La Matriz Resumen demuestra claramente esta afirmación hecha por nosotros. (Anexo V).

En esta nueva investigación, analizando los datos recogidos y comparándolos con los datos de la matriz resumen de la investigación de taller, hemos confirmado, que hoy día se mantiene la diferenciación del éxito y fracaso encontrada anteriormente en ambos casos, pero, con el agravante de que la innovación de los BT se va deteriorando al igual que sus objetivos en el transcurso del tiempo en ambos centros educativos.

Observando y analizado las dimensiones utilizadas en la investigación de taller con respecto al transcurso del tiempo diríamos que la infraestructura es una dimensión que no consideramos diferencial, debido a que en la Escuela de Administración de Salto (Caso A) se construyó desde sus inicios para la implementación del BT, pero en la Escuela Técnica de Salto (Caso B) que tiene muchos años de construida, desde la implementación de los BT tiene el apoyo del BID²⁵ para cubrir los aspectos infraestructurales mencionados. También, porque tenemos como antecedente el caso de la Escuela Tecnológica Buceo que se hizo para los BT con toda la infraestructura necesaria desde la parte edilicia, equipamiento, hasta la selección del personal capacitado para llevar con éxito este emprendimiento de la implementación de los BT, y que sin embargo no es considerada por

²⁵ BID – Banco Interamericano de Desarrollo

los informantes calificados (autoridades, y participantes) como una escuela de éxito en la innovación. (Anexo I)²⁶

Las características del medio, tampoco las consideramos que marque diferencias, ya que las dos escuelas seleccionadas están en la misma zona, con una cuadra de distancia entre ellas, por lo tanto la población que captan los BT es la misma, con la única diferencia que en la Escuela Técnica de Salto (Caso B) su población estudiantil es más heterogénea porque aparte de los BT se dictan otros tipos de cursos.

En la dimensión Personales encontramos algunos indicadores estables en los dos casos: antigüedad en la docencia de los directores, permanencia de los directores en la escuela, capacitación de ellos y la forma de asumir al cargo.

Como ya hemos mencionado, en la capacitación de los directores no existe diferencia, 25 años de docencia, profesores del IPA, cargo de director ganado por concurso y cursos de sensibilización en ambos casos. (Anexo II)²⁷

Aparte, de encontrar hoy las diferencias notorias que ya existían antes en el cuerpo docente de ambos centros educativos como ser: los docentes en la Escuela de Administración en su mayoría son egresados del IPA, y también son asignados profesionales, escribanos o abogados para dictar derecho, o un contador para dictar contabilidad o economía, etc., mientras que en la Escuela Técnica de Salto los docentes son egresados de Cursos Técnicos de UTU ó estudiantes avanzados de ingeniería. Ahora bien, también se le suma la diferenciación entre los docentes que realizaron o no los cursos de sensibilización para asumir el compromiso de la innovación.

En la dimensión organizacional tenemos indicadores como dedicación, reuniones de equipo y de gestión, planificación y cronograma de los BT, clima organizacional, proyectos de centro y áulicos, tareas específicas y motivación del director, docentes y alumnos que en los datos que estamos analizando siguen existiendo las mismas diferencias en las dos escuelas.

De los discursos de los actores que participaron en los grupos de discusión analizamos que en la Escuela de Administración de Salto se mantiene la dedicación por parte del director y su cuerpo docente e incluso los alumnos; que llevan una planificación y cronograma de los

²⁶ Se adjunta las entrevistas realizadas para el Proyecto de Taller

²⁷ Se adjunta matrices con información de las dimensiones personales y organizacionales de los dos centros educativos

BT, que existe un proyecto de centro y áulico, y que trabajan cómodamente en un buen clima de trabajo. Se hacen reuniones²⁸ de gestión y de equipos para coordinar toda la actividad sobre los BT.

Los siguientes cuadros son una muestra de la diferenciación entre los casos que marcan algunos indicadores planteados en la investigación de taller:

VISION SOBRE DEDICACIÓN:

Caso A: *"...me paso el día dentro de la escuela desde las 6 de la mañana a las 23 horas...""...lo mismo hacen mis compañeros...""...mi lugar de trabajo más que mi escritorio es el patio..."* (E1)

Caso B: *"...la jornada comienza a las 8:30 y a las 14 hs. hacemos un alto para almorzar y luego a las 4 o 5 de la tarde regresamos..."*(E1') *"...la gestión por ejemplo no se da en esta escuela..."* (E4')

VISION SOBRE PLANIFICACION Y CRONOGRAMA

Caso A: *"...desde el primer día de clase el plan anual del director está sobre la mesa de la sala de profesores para ser discutido y se pone en cartelera junto al de los docentes para todo el público interno y externo"* (E1), *"...en las reuniones de gestión al docente se le dice que respete el cronograma"*(E4)

Caso B: No se manifiestan, ni el director ni los docentes

VISION SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Caso A: *"...el director, lo bueno que tiene es que es uno más como nosotros..."* (E1), *"...hay gente que viene de noche a hacer una maqueta y tiene un salón a disposición, viene a buscar materiales a la dirección...el alumno se siente parte de la escuela..."* (E3), *"...los docentes están contentos..."* (E4)

"...se trabaja conjuntamente en las reuniones de gestión, inclusive con los alumnos, entonces como que las cosas marchan mejor. marchan solas..." (E2)

Caso B: No se manifiestan ninguno de los entrevistados

"...nuestra escuela se ha venido abajo..." (E3), *"...los directores no tienen postura..."* (E4)

²⁸ En la Escuela de Administración de Salto, utilizan la misma metodología de los BT con referencia a las reuniones de gestión, para todos los cursos que dictan en la escuela.

MOTIVACION DEL DIRECTOR, DOCENTES Y ALUMNOS CON RESPECTO A LA INNOVACIÓN DE LOS BT

Caso A: *"...Desde el comienzo también inauguramos una nueva forma de hacer escuela... " "...el eje del cambio pasa por la figura del director...el que tiene que cambiar primero es el director y reflejar ese cambio hacia los docentes y alumnos..."*

(E1)

"...La escuela funciona porque la gente sigue con convencimiento lo que dice el director..." (E2)

"...Además de participar como cabeza de la escuela, el director llega hasta nosotros que somos el último eslabón..." (E3)

"...A todos siempre le pedimos que nos comprometamos, o sea, en dos palabras: seamos concientizados e involucrémonos en todo...si no formamos parte, no somos nada..." (E4)

Caso B: *"...Tenemos un problema de logística de implementación... llevar adelante y romper con la cultura de la organización formal es un rol del prof. adscripto...al prof. coordinador le asignamos un gran peso en lo que es la gestión de centro..."* (E1')

"...Apoyo pedagógico recibo de parte de la inspección..." (E2')

Los otros entrevistados no se manifiestan

VISION SOBRE LAS REUNIONES DE GESTION Y DE EQUIPOS

Caso A: *"...Practicamos una gestión democrática que sin duda es la más difícil de implementar...hace que todos tengan que participar...es un logro que todos podamos trabajar coordinadamente...los alumnos participan con voz y voto..."*

nos reunimos todos los martes en horario a convenir..."(E1)

"...los que tienen obligación de concurrir son los que cobran horas de coordinación, pero hay docentes que asisten regularmente y no tienen horas pagas, es porque están comprometidos con el centro, y también consigo mismo, porque de cada reunión se llevan algo..." (E4)

"...el director es participativo, tiene claros los objetivos que se plantean, que a mi criterio es lograr resultados óptimos..."(E1)

Caso B: *"...acá acostumbramos de que los docentes se reúnan una vez por mes en sus salas respectivas...los alumnos no participan de las reuniones..."*(E1')

"...los espacios de reunión son pocos...los temas tratados son superfluos y sin trascendencia..." (E1)

"...el director participa muy poco, no sé si se documentan..." (E4)

VISION SOBRE LOS PROYECTOS AULICOS Y DE CENTRO

Caso A: 1era visita al campo "...otro logro importante es el hecho de trabajar en proyecto y con proyecto... hemos logrado que el profesor relacione su proyecto de aula con el proyecto de centro... todos los docentes han elaborado su proyecto..." (E1)

"...el de centro y todos los proyectos de aula salen gracias a el director. que es quien dice el porque, la importancia del proyecto" (E3).

"... podés ver en los pizarrones, todos los proyectos colgados... y se logran hechos..." (E4), "...trabajamos conjuntamente con los otros docentes en el proyecto..." (E5)

2da. visita al campo "... "...los proyectos se cuelgan en el pizarrón..." (E2)

Caso B: 1era. visita al campo "...la verdad no sé si los docentes tienen proyecto, algunos pienso que sí..." (E4'), "...tengo un plan de trabajo y con eso me manejo..." (E5')

2da. visita al campo – ninguno de los entrevistados se manifiesta al respecto

VISION SOBRE INCIDENCIA DEL DIRECTOR EN LA IMPLEMENTACION DE LOS BT (entrevistas a integrantes de la gremial)

Caso A: "...la incidencia del director es en gran medida el compromiso asumido por los mismos en el actual sistema educativo..." (E1), "...hay una incidencia primordial del director, es la cabeza de la escuela, el convencimiento que el tiene de la metodología de trabajo la inculca a todos, entonces las cosas funcionan solas..." (E2)

Caso B: "...el director puede tener incidencia pero no creo que en este caso sea determinante, porque el trata de imponer sus ideas..." (E1) "...por supuesto, el éxito de un emprendimiento depende de tener claro que es lo que quieren los alumnos y a mí no me queda claro si el director sabe donde está parado..." (E3)

VISION SOBRE INCIDENCIA DEL DIRECTOR EN LA IMPLEMENTACION DE LOS BT (entrevista a los actores involucrados)

Caso A: "...la escuela funciona porque la gente sigue con convencimiento lo que dice... el director..., lo bueno que es uno más de nosotros... si los proyectos de aula y todo eso salen es gracias a el director..." (E2) "...es la primera vez que se le da al estudiante la posibilidad de expresarse... tenemos una relación accesible con el director..." (E3)

"...Se ha logrado en la escuela una concientización total... esta escuela logró amalgamar una nueva conducta..." (E4), "... en esta escuela se encuentra a gusto, ... y una vez que se comprende la metodología de trabajo de los BT, marcha sobre ríeles..." (E5)

Caso B: "...colabora con ideas en la coordinación y con la parte de fundamentación del objetivo... es la persona que esta mejor preparado..." (E2'), "...al director no lo he visto desde que estoy acá, además no hay una persona a quien plantearle inquietudes, sacarnos dudas..." (E3'), "...la gestión, por ejemplo no se da en esta escuela..." (E4')

De todos estos cuadros surgen las respuestas a las hipótesis de la investigación de taller, y son la base para extraer y conformar nuevos cuadros donde comparamos con la información de ésta nueva investigación y así poder llegar a las conclusiones que responden a las nuevas hipótesis.

Para armar los nuevos cuadros tuvimos en cuenta los cuatro puntos clave, **objetivos, actores, implementación y cambios**, que consideramos importantes para llegar a la conclusión final.

Teniendo en cuenta los objetivos formamos los siguiente cuadro:

VISION SOBRE LOS OBJETIVOS - PROYECTO DE TALLER (Información obtenida de los cuadros con los discursos de los actores involucrados)

Caso A: *"...Practicamos una gestión democrática que sin duda es la más difícil de implementar...hace que tengan que participar... es un logro que todos podamos trabajar coordinadamente..."* *"...el director es participativo, tiene claros los objetivos que se plantean, qué a mi criterio es obtener resultados óptimos..."*

Caso B: *"...los espacios de reunión son pocos... los temas tratados son superfluos y sin trascendencia..."* *"...la verdad no se si los docentes tienen proyectos, algunos pienso que si..."* *"...por supuesto el éxito de un emprendimiento depende de tener claro que es lo que quieren los alumnos y a mí no me queda claro si el director sabe donde está parado..."*

VISION SOBRE LOS OBJETIVOS – NUEVA INVESTIGACION (Información obtenida de los discursos de los actores involucrados a través de los grupos de discusión)

Caso A: *"...Los objetivos eran cambiar el perfil de la UTU, pasarla de una escuela netamente técnica a una escuela con propuesta de bachilleratos tecnológicos..."* *"...el docente debe ser una persona que sea sensible a recibir ofertas, nuevas ideas para compartir..."*

Caso B: *"...acá siempre faltó el proyecto de centro..."* *"...tome los grupos y no tenía orientación..."* *"...nadie tienen orientación sobre los cursos ni los docentes, ni el director..."*

Analizando los cuadros desde los objetivos de los actores involucrados, observamos que en el Caso A tienen claros los objetivos de la innovación, y donde tienen que llegar para lograr el éxito de la implementación. En el Caso B, del análisis de los discursos de los actores, surge que los objetivos no son precisos, no dejando ver claro si existen objetivos para llevar adelante la implementación de los BT.

No hay que olvidar que con el transcurso del tiempo los objetivos se fueron transformando, y lo que al principio era un compromiso con la innovación, ahora esto casi no existe, y la implementación se va realizando como se puede y como se quiere según los intereses, muy variados de sus actores.

Con respecto a la participación de los actores en la implementación, mantenemos las diferencias obtenidas en los dos casos en la investigación de taller. Hay una notoria desmotivación de los docentes que participan en la innovación, que lo analizaremos en los siguientes cuadros:

VISION SOBRE LOS ACTORES – PROYECTO DE TALLER (Información obtenida de los cuadros con los discursos de los actores involucrados)

Caso A: *“...me paso el día dentro de la escuela desde las 6 de la mañana a las 23 horas...” “...lo mismo hacen mis compañeros...” “... mi lugar de trabajo más que mi escritorio es el patio...” “...la escuela funciona porque la gente sigue con convencimiento lo que dice el director...” “...a todos siempre le pedimos que nos comprometamos, o sea, en dos palabras: seamos concientizadores e involucrémonos en todo...si no formamos parte, no somos nada...”*

Caso B: *“...la jornada comienza a las 8:30 y a las 14:00 horas hacemos un alto para almorzar y luego a las 4 o 5 de la tarde regresamos...” “...la gestión, por ejemplo no se da en la escuela...” “...nuestra escuela se ha venido abajo...” “...el director no tiene postura...”*

VISION SOBRE LOS ACTORES – NUEVA INVESTIGACION (Información obtenida de los discursos de los actores involucrados a través de los grupos de discusión)

Caso A: *“...a mí me interesa la parte de preparación previa para poder dar los cursos...” “...una de la falla que tienen los bachilleratos es que justamente no se consulta a los actores, no se va a mirar la realidad...” “...hay docentes que están sensibilizados, que no tienen horas pagas de coordinación de los BT e igual asisten a las reuniones de gestión...”*

Caso B: *“...ni el director ni los docentes tienen orientación...” “...el director no planifica... los docentes trabajan individualmente...no se sabe como se maneja la cuestión escolar a nivel de la dirección...” “...parece que existe un proyecto que no lo conocemos y que el director lo elevó a las autoridades...”*

Los actores de ambos casos están hoy día desorientados por la falta de apoyo de las autoridades oficiales de la innovación de los BT.

De cualquier manera en el Caso A, a pesar de esa ausencia de las autoridades, tienen una fuerte presencia del director, el cual tienen claro los objetivos y la forma de implementar los BT, aunque hoy día, no todo su equipo docente realizó los cursos de sensibilización, y por lo tanto se van adecuando a la implementación con el apoyo de sus compañeros que sí realizaron los cursos y el director.

En el Caso B se mantiene la notoria diferencia con el Caso A, pero hoy día se agudiza por todos los motivos mencionados anteriormente en Caso A y por la falta de la figura del director como apoyo.

Es así, que en ambos casos la implementación se fue deteriorando y también desvirtuando dejando en mano de los actores la continuidad o no de los objetivos de la innovación.

La implementación, también se dio y se mantiene diferente en ambos casos, por ejemplo:

**VISION SOBRE LA IMPLEMENTACION - PROYECTO DE TALLER
(Información obtenida de los cuadros con los discursos de los actores involucrados)**

Caso A: *"...desde el primer día de clase el plan anual del director está sobre la mesa de la sala de profesores para ser discutido y se pone en cartelera junto al de los docentes para todo el público interno y externo..." "...practicamos una gestión democrática que sin duda es la más difícil de implementar..." "...otro logro importante es el hecho de trabajar en proyecto y con proyecto... todos los docentes han elaborado su proyecto..." "...se ha logrado en la escuela una concientización total...esta escuela logró amalgamar una nueva conducta..."*

Caso B: *"...nuestra escuela se ha venido abajo...tenemos un problema de logística de implementación...llevar adelante y romper con la cultura de la organización formal es un rol del prof. adscripto...el prof. Coordinador le asignamos un gran peso en lo que es la gestión de centro..." "...la verdad no sé si los docentes tienen proyectos, algunos pienso que sí...tengo un plan de trabajo y con eso me manejo..." "...no hay una persona a quién plantearle inquietudes, sacarnos dudas...la gestión no se da en esta escuela..."*

**VISION SOBRE LA IMPLEMENTACION – NUEVA INVESTIGACION
(Información obtenida de los discursos de los actores involucrados a través de los grupos de discusión)**

Caso A: *"...es importante la propuesta de trabajar en proyecto, que antes no se hacía... se hace entre todos en las reuniones de gestión...hay docentes que están sensibilizados, que no tienen una de coordinación paga, pero igual vienen a las reuniones de gestión..." "...todas las cosas que hacemos las organizamos entre todos..."*

Caso B: *"...los proyectos áulicos lo estamos implementando como podemos, y porque algunos docentes trabajan en la otra Escuela que si trabajan con ambos proyectos..." "...las reuniones de gestión no se han hecho..."*

A simple vista se ve la diferencia entre los Casos, mientras que en el caso A todos sus actores antes y ahora mantienen un código cuando se expresan de la implementación, en el caso B cada actor tiene su punto de vista y trabaja independientemente sin tomar en cuenta los objetivos de la innovación, el hecho de trabajar conjuntamente en un proyecto áulico y de centro, donde todos los docentes integren a sus alumnos en un proyecto único.

La implementación, como fue planteada en sus comienzos se fue deteriorando, sus objetivos se fueron perdiendo y salvo donde existe una figura fuerte del director, todavía se puede rescatar un gran esfuerzo por tratar de seguir con la implementación de los BT

como en sus comienzos. Por supuesto, con grandes inconvenientes que ya hemos mencionado en el desarrollo del análisis de la información obtenida.

Con respecto a los cambios que hoy día se pueden ver, no vamos a presentar cuadros comparativos porque en sus inicios los cambios se plantearon evidentemente, porque todo emprendimiento ya viene cargado de cambios desde su implementación como toda innovación.

Lo que vamos a plantear, son los cambios que hoy día sí se están manifestando por la falta de interés de las autoridades oficiales, no ofreciéndoles el apoyo a los directores y docentes en su orientación, la falta de los cursos de sensibilización a los nuevos docentes que se incorporan a la implementación, ocasionando desmotivación por parte de los directores y docentes de los dos casos.

En el caso A esta desmotivación, manifiestan sus actores, es provocada por la inestabilidad de las mismas autoridades oficiales, *"...cambiando los reglamentos de los BT casi diariamente, y esos cambios los hacen con una realidad montevideana que no tienen nada que ver con la nuestra...hubo muchos cambios y eso provoca inseguridades..."*.

En el caso B los cambios no fueron tan notorios porque ellos el director y su equipo docente desde el principio de la innovación mantuvieron su misma forma de trabajo, salvo algún docente, que por el hecho de trabajar en los dos centros educativos asumió una forma de trabajo más acorde con la implementación de los BT. Hoy, con el transcurso del tiempo, los actores dicen *"...los docentes estamos un poco más organizados porque hay compañeros que trabajan en la otra escuela, y entonces tratamos de hacer algo aquí..."*

Las diferencias entre los dos casos se siguen manteniendo hoy día y los cambios en los centros educativos fueron en desmedro de la innovación propuesta por el C.E.T.P.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

Para finalizar este trabajo de investigación, presentaremos a modo de síntesis las conclusiones principales que fueron surgiendo del marco analítico y el sustento empírico, tomando como guía los objetivos generales y específicos propuestos en el Capítulo I.

OBJETIVOS GENERALES

Los objetivos generales tienen puesta su visión en indagar sociológicamente sobre la innovación de los BT en los casos, en la Escuela de Administración y en la Escuela Técnica, seleccionados los dos en el departamento y ciudad de Salto, en el transcurso del tiempo.

Obtener información acerca de las expectativas de los actores ante el compromiso de emprender la innovación de los BT, estabilidad en la escuela y conocimiento del medio, compromiso y satisfacción con la tarea que realizan, la utilización de proyectos y actividades educativas especiales que revelen la existencia de cierta “cultura pedagógica dinámica” en el cuerpo docente de la escuela, y los vínculos que se generen entre los directores, docentes y alumnos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Los objetivos específicos tratan de conocer con profundidad todos los aspectos de la implementación de los BT a través de los diferentes factores.

Detectar cuáles son los factores predominantes que inciden en el deterioro de los procesos de implementación e institucionalización de la innovación.

Lograr una explicación de la incidencia hallada del director en el éxito o fracaso de la implementación de los BT.

Los principales factores en la implementación de los BT, surgieron de la conjunción de diversas teorías. De esas teorías es que surgen los factores infraestructurales y del medio, que como hemos mencionado no fueron determinantes en estos centros educativos, por las razones ya analizadas. También aparecen factores como la motivación que manifiestan todos los actores, el clima organizacional, la existencia o no de reuniones de gestión y de equipos, que sí son influyentes y en algún caso determinantes en la implementación de los BT en la innovación planteada por el C.E.T.P.

Hemos logrado cumplir con los objetivos generales y también con los específicos de tratar de conocer en lo posible todos los aspectos de la implementación de los BT a través de los diferentes factores, y cuáles de éstos inciden en el deterioro de los procesos de implementación e institucionalización de la innovación, así como también la incidencia del director en el éxito o fracaso de este emprendimiento.

Del análisis realizado en el capítulo anterior, marcamos el deterioro progresivo del proceso de implementación a través del tiempo y la influencia del director en el éxito o fracaso de la innovación, que se nos plantea en las dos escuelas con diferencias.

Nos preguntamos, ¿por qué llegamos a esta conclusión?

Las respuestas están claras y minuciosamente analizadas en el capítulo anterior, surgieron espontáneamente de los datos recabados de todos los actores involucrados. Actores que están o no de acuerdo con la Reforma, pero que reconocen que nos les queda otra, que lidiar con esta innovación que le fue impuesta, o simplemente se quedan sin trabajo.

La explicación que surge del análisis es que en la Escuela de Administración la implementación de los BT, es un éxito, y que este éxito está sustentado por la figura relevante que el director tiene en ese centro. En los grupos de Discusión los actores dejan entrever que el director aparte de estar motivado por la innovación, manifiesta una devoción de que las cosas funcionen, demostrando uno de los objetivos específicos buscado.

En el informe de CEPAL (1993)²⁹, al igual que la Lic. A. Aristimuño menciona cuatro de los factores más relevantes que aparecen en distintas investigaciones que inciden en producción de niveles de aprendizajes satisfactorios o que por lo menos que llevan a procesos de cambios exitosos. Estos factores mencionados y que hemos analizado a fondo en esta investigación serían: "...a) *la personalidad del director y su capacidad de liderazgo*

²⁹ CEPAL – 1993 – “Escuelas productoras de conocimiento en los contextos más desfavorables” - Of. De Montevideo

pedagógico y comunitario; b) la experiencia del docente del grupo, su estabilidad en la escuela y conocimiento del medio; c) su compromiso y satisfacción con la tarea; d) la realización de proyectos y actividades educativas especiales que revelan la existencia de cierta "cultura pedagógica dinámica" en el cuerpo docente de la escuela ..."

En la Escuela de Administración, encontramos a un director con gran personalidad y capacidad de liderazgo, con un grupo docente con experiencia y estabilidad en la escuela manifestando su compromiso y satisfacción con sus tareas y la realización de proyectos de centro y áulicos que los lleva a una metodología de trabajo más dinámica y atractiva para todos los actores de la organización escolar.

En esta escuela encontramos un verdadero proceso de cambio o dicho a la manera de Berman³⁰, la implementación es uno de los subprocesos, *"...en el cual el sistema intenta un cambio de estado..."* y que la Lic. Aristimuño apoya diciendo que *"...el estudio de la implementación ha conducido gradualmente al estudio de los factores que llevan a procesos de cambios exitosos..."*. Estos factores mencionados nos dan la explicación de por qué en la Escuela de Administración la implementación de los BT hoy día mantiene el éxito de sus inicios, porque todos los actores se sienten comprometidos a través de la personalidad del director en un interés común de que las cosas salgan y salgan bien. Pero no hay que dejar pasar lo manifestado por los actores involucrados hoy día, de un comienzo de deterioro de la innovación de los BT, por los factores mencionados en el capítulo anterior, la falta de apoyo de las autoridades oficiales de la Reforma, la incorporación de docentes sin los cursos de sensibilización lo que provoca un desacomodo en el equipo docente que venía trabajando desde sus inicios.

Nos queda claro, según el análisis de la información que la implementación de los BT depende primordialmente de la figura del director. Peter & Waterman³¹, identificarían el proceder del director de la Escuela de Administración diciendo *"...es cambiar cuidadosamente el centro de interés de la institución por medio del lenguaje mundano de los sistemas de administración. Es modificar los programas de modo que las nuevas prioridades reciban suficiente atención. Es ser visible cuando las cosas andan mal e invisible cuando están saliendo bien. Es crear un equipo fiel...Es escuchar cuidadosamente la mayor parte del tiempo, hablar con entusiasmo frecuentemente y reforzar las palabras con una acción creíble. Es ser duro cuando sea necesario, y ocasionalmente usar el*

³⁰ BERMAN, Paul (1981) *"Educational change: an implementation paradigm"* En: R. Lehming & M. Kane (Eds) – London (Traducción parcial del artículo por la Dra. A. Aristimuño – Marzo/92

poder... ". estos autores son tan claros y concretos en su apreciación , que sólo se podría agregar que, según Burns,³² *"... el líder los fuerza a someterse y a seguirlo con la sola magia de su poder de persuasión y de su personalidad... El líder despierta confianza en sus seguidores, quienes se sienten más capaces de alcanzar los objetivos que ellos y él comparten..."*. No queda más que agregar, que el director de la Escuela de Administración, muestra y demuestra a través de las opiniones de los actores de la organización escolar, que la implementación tuvo y sigue teniendo cierto éxito por la gestión del director, a pesar de los inconvenientes que han surgido.

Todas estas relaciones entre los actores, relaciones de poder según Crozier & Friedberg³³, se encuentran ligadas a la organización de forma indisoluble, ellos dicen: *"...las estructuras y las reglas que rigen el funcionamiento oficial de una organización, son las que determinan los lugares donde podrán desarrollarse esas relaciones..."*. El director de la Escuela de Administración a través de su convencimiento y credibilidad, sin dejar de lado el poder que le da su cargo, pasa de una relación abstracta a una relación de situación y por tanto contingente en cuanto a los actores y a la estructura en el cual actúa.

En la Escuela Técnica de Salto, la figura del director se impone a través del poder que le confiere su cargo, pero no genera confianza, ni credibilidad en la relación que tiene con los demás actores de la organización escolar. Lo que aquí se plantea se manifiesta en las opiniones de los docentes que participaron en el grupo de discusión.

En esta Escuela encontramos un fracaso de la implementación de los BT y esto entendemos que se debe, a que de los cuatro factores mencionados por CEPAL y la Lic. Aristimuño, no se cumplen y por lo tanto dan respuesta a las hipótesis planteadas en esta investigación.

La ausencia de una figura del director fuerte y convincente de sus objetivos se constata a través de varios indicadores, entre los que se destacan, la falta de motivación a la innovación, la inexistencia de las reuniones de gestión y de equipo, la poca capacitación de su equipo docente y la falta de un clima organizacional donde los actores trabajen a gusto.

Todos estos indicadores, marcan la incidencia del director en el fracaso de la implementación, sumándole los factores que surgieron a través del tiempo, ya mencionados anteriormente; y también lo mencionado por Crozier & Friedberg, de que el director no tiene la capacidad de crear relaciones de poder en la organización escolar de

³¹ PETER & WATMAN – *"En busca de la excelencia"* – Ed. Atlántida, N.York – Cap. 3 – Pág. 82-83

³² PETER & WATMAN – *"En busca de la excelencia"* – Ed. Atlántida, N.York – Cap. 3 – Pág. 82-83

forma indisoluble, sino que éste impone sus ideas provocando la irritación de los demás actores.

A estos indicadores se les agrega los que surgieron del grupo de discusión y que dan a entender el deterioro progresivo de la innovación de los BT.

Esta investigación se realizó dentro de un campo temático en el que existen pocos antecedentes tanto teóricos como empíricos, por lo que nos encontramos avanzando en un “contexto de descubrimiento” más que un “contexto de demostración”.

Se busca mediante esta investigación, analizar determinados casos que detecten ciertas propiedades generales señaladas por la teoría para que mediante esta relación instrumental entre ambos sea posible contrastar las hipótesis planteadas.

No se trata de establecer tipologías, sino indagar a través de nuestras visitas al campo y de un exhaustivo y minucioso análisis de los datos recogidos si lo señalado por la teoría se cumple en la realidad, o dicho de otra manera si lo esperado es lo observado.

Creemos que lo hemos logrado, dejando establecido que siempre hay excepciones, las que fueron planteadas en esta investigación.

Esta investigación si bien aclara determinadas interrogantes, deja abierta nuevas preguntas para futuras investigaciones

³³ CROZIER & FRIEDBERG – *El actor y el sistema* – Ed. Mexicana (1990) – Cap. I – Pág. 66

BIBLIOGRAFÍA

ANEP-UTU-BID

1997 *Bachilleratos Tecnológicos (su implementación y primeros resultados)* Ed.: Programa de Fortalecimiento de la Educación Técnica ; Montevideo.

ANEP/CETP

1999 *Concurso Innovar – Ideas creativas para la educación técnica – Metodología.* Ed.: UTU/BID. Montevideo.

1999 *Concurso Innovar – Ideas creativas para la educación técnica – Módulo II Fundamentos.* Ed.: UTU/BID. Montevideo.

1999 *Concurso Innovar – Ideas creativas para la educación técnica – Módulo V – Estrategias y herramientas para el diseño y elaboración de un proyecto innovador de centro.* Ed.: UTU/BID. Montevideo.

ARISTIMUÑO, Adriana

1998 “El cambio en la educación”. En la Revista Prisma núm. 11 Ed.: Universidad Católica (UCUDAL); Montevideo.

AZZERBONI, Delia R. & HARF Ruth

1998 *Conduciendo la escuela.* Ed.: Tiempos. Buenos Aires.

BELTRÁN LAVADOR, F.

“Tradición y cambio en la dirección escolar – De aquí y de allá textos sobre la institución educativa y su dirección” Ed.: Kapeluz. Buenos Aires. (fotocopia)

BERMAN, Paul

1981 *Educational change: an implementation paradigm.* Ed.: R. Lehming & M.Kane; London (traducido por Dra. Adriana Aristimuño, marzo 1992).

BONAL, Xavier

1998 “Sociología de la educación – Una aproximación crítica a las corrientes contemporáneas” (fotocopia)

BOURDIEU, Pierre

1985 “*El Oficio de sociólogo*” –Ed. Siglo XXI - México

CAMPBELL, Donald T. & STANLEY, Julian C.

Diseños experimentales y cuasiexperimentales de la investigación social. Ed.: Amorrutu. Buenos Aires

CEA D’ANCONA, Ma. Angeles

1996 *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social.* Ed.: Síntesis Sociología. Madrid.

CEPAL

1993 *“Escuelas productoras de conocimiento en contextos socioculturales más desfavorables”* Oficina de Montevideo

C.E.T.P

1998 “Antecedentes de los bachilleratos”. En la Revista “Cambio”. Montevideo.

CROZIER, Michel & FRIEDBERG, Erhard

1990 *El actor y el sistema – Las restricciones de la acción colectiva*. Ed.: Alianza Editorial Mexicana. México.

DELGADO, Juan & GUTIERREZ, Juan

1995 *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales – Capítulo 6 – Teoría de la Observación*. Ed.: Síntesis. Madrid.

EDMONDS, Ronald

“Escuelas eficaces para el ciudadano pobre”. (fotocopia)

ESCUADERO, J.M

“La innovación y la organización escolar”. Ed.: Universidad de Murcia. Murcia (fotocopia)

ETKIN, Jorge & SCHVARSTEIN, Leonardo

1995 “Concepto de autoorganización”. En *identidad de las organizaciones – Invarianza y cambio*. De.: Paidós. Buenos Aires.

FERNANDEZ, Tabaré

1997 “La innovación en las organizaciones escolares”. En la Revista de Ciencias Sociales núm. 13; Montevideo.

1999 “Análisis organizacional en educación” . Dpto. de Sociología. D.T. num. 46 - Montevideo

GORE, Ernesto

“La escuela como organización”. Ed.: Granica – Actualización en Management. En Recopilación de Lecturas Básicas I. Seminario-Taller para el Fortalecimiento de la Gestión Educativa. Ed.: ANEP-CODICEN.

GUERRA, Pablo

1995 “La evolución del management desde principios de siglo hasta nuestros días”. En la,– Serie Relaciones Laborales núm. 1. Ed.: Ceals. Montevideo.

HALL, Richard

1982 *Organizaciones: estructura y proceso*. Ed.: Prentice-Hall Hispanoamericana. México

- HALL, Richard
1983 *Organizaciones: estructura y proceso*. Ed.: Prentice-Hall Hispanoamericana. México
- HANNA, David P.
Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño. Ed.: Addison- Wesley Iberoamericana. México
- IANNI, Octavio
Teorías de la globalización. Ed.: Siglo Veintiuno. Brasil
1984 *Organizaciones: estructura y proceso*. Ed.: Prentice-Hall Hispanoamericana. México
- IBAÑEZ, Jesús
"Perspectivas de la investigación social: El diseño en tres perspectivas" (fotocopia)
- KIRH, Leslie
1995 "Diseño estadístico para la investigación – Representatividad, Aleatorización y Realismo". Ed.: CIS. Madrid (fotocopia)
- LOPEZ CHIRICO, Selva & PALLARES, Ricardo
1998 *Reforma educativa – Análisis crítico y propuestas*. Ed.: Fundación Vivían Trias – Banda Oriental. Montevideo.
- MERTENS, Leonard
1998 *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Ed.: Cumbre Iberoamericana (IBERFOP). Madrid.
- MILES Matthew B. & HUBERMAN, A. Michael
1994 *Qualitative data analysis*. Ed.: Sage. Second edition. California.
- OPP/BID
1994 *Diagnóstico sectorial de educación – Antecedentes históricos - Tomo 1 – Ed.: OPP/BID Banco de Inversión Social (fotocopia)*
- PÉREZ, Carlota
1998 *Desafíos sociales y políticos del cambio de paradigma tecnológico*. Ponencia en el Seminario de Venezuela: Desafíos y Propuestas. Caracas.
- PETERS, Thomas y WATERMAN, Robert Jr.
1984 "En busca de la excelencia"- Experiencias de las empresas mejor gerenciadas en los Estados Unidos –Ed. Norma S.A
- Proyecto ME.CA.E.P. – A.N.E.P./ B.I.R.F.

1999 *Estudio de los factores institucionales y pedagógicos que inciden en los aprendizajes en escuelas primarias de contextos sociales desfavorecidos en el Uruguay*. Ed.: ANEP Montevideo.

RAVELA, Pedro

1993 *Escuelas productoras de conocimientos en los contextos socioculturales más desfavorables*. Ed.: CEPAL . Montevideo.

RODRÍGUEZ, Darío

“Gestión Organizacional”.Ed.: Pontificia Universidad Católica de Chile (fotocopia)

TEDESCO, Juan Carlos

1999 “*Paradigmas, reformas y maestros*” Ed. QueEduca/ FUM-TEP. Montevideo

TYLER, William

“Organización escolar: Una perspectiva sociológica” (fotocopia)

VALLES, Miguel S.

1997 *Técnicas cualitativas de investigación social*. Ed.: Síntesis Sociología. Madrid

YIN, Robert K.

1989 *Case study research – Design and Methods*. Ed.: Sage. London.