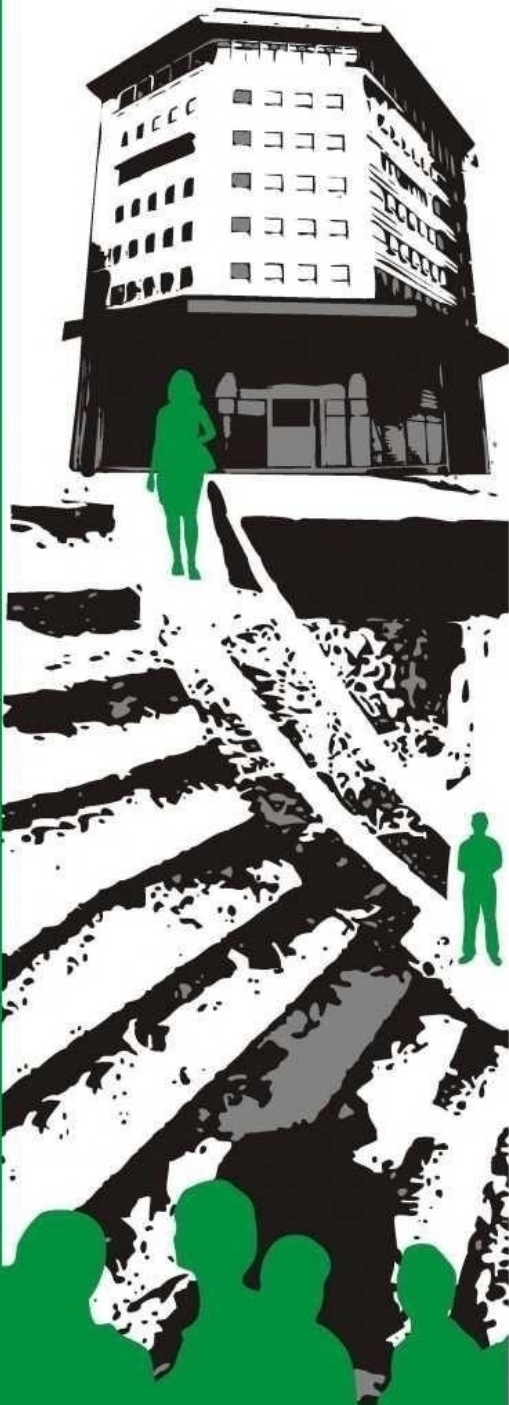


IX jornadas de Investigación  
de la Facultad de **Ciencias Sociales**

## Los Dilemas del Estado

Reformas | Largo plazo | Intervención

13 al 15 setiembre de 2010



¿Formación de maestr@s rurales para una gerencia educativa de extensión o para construir una comunidad de aprendizaje con el medio? Diálogos con las imágenes de la marca Instituto Normal Rural en la generación de 1960

Gabriela Esteva

TITULO: ¿Formación de maestr@s rurales para una gerencia educativa de extensión o para construir una comunidad de aprendizaje con el medio? Diálogos con las imágenes de la marca Instituto Normal Rural en la generación de 1960 <sup>1</sup>

Nombre: Lic. Gabriela Esteva

Afiliación institucional: FHUCE- Maestría en Ciencias Humanas.

Correo electrónico: gabariel@adinet.com.uy

### Resumen

En el actual contexto la escuela rural necesita un cambio en la gerencia educativa. Observo un deterioro en las relaciones humanas con el medio social, reflejando una comunicación deficiente, inadecuada gestión, falta de liderazgo, una cultura institucional desarticulada, y también una cultura organizacional tradicional, que afectan el desarrollo institucional. En el presente trabajo aportó algunos elementos conceptuales críticos para el diseño de una cultura educativa que permita lograr mayor pertinencia y oportunidad en la respuesta institucional ante la comunidad. Como segundo objetivo nos propusimos hacer una evaluación institucional del caso de la formación de gerentes educativos en el Instituto Normal Rural en 1960 en tres indicadores críticos para la integración con el medio social y cultural. La hipótesis subyacente es que la considero una experiencia modelo y que si las personas interesadas se apoyan en las teorías construidas podrán crear el horizonte institucional de una propuesta educativa así como llevarlo a la práctica. En el aspecto metodológico, el tipo de investigación es crítica y propositiva, basada en las tradiciones de la Grounded Theory, la Nueva Historia, el análisis institucional y organizacional. A nivel empírico utilicé la técnica de entrevista semi-estructurada con un enfoque biográfico. Para el análisis y evaluación de los datos me apoyé en tipologías

### Introducción.

De acuerdo con un informe relativamente reciente (Melgar; 2000) el 60% de los hogares del medio rural disperso presentan indicadores de tres o más necesidades básicas

---

<sup>1</sup> Trabajo presentado en las IX Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Sociales, Udelar, Montevideo, 13-15 de setiembre de 2010)

insatisfechas, entre ellas, y luego de la disposición de agua potable en el servicio sanitario, la educación y en tercer lugar la vivienda precaria. Del sistema de indicadores explicativos de la situación de pobreza indagados incluyen, entre otros, el bajísimo nivel educativo de la PEA ya que el 70% alcanzó primaria completa, incompleta y sin instrucción. Un segundo indicador de mayor incidencia de la pobreza en los niños entre 0-13 años, ya que representan el 41% del total de pobres. Un tercer indicador observado de insatisfactoria calidad de la alimentación, producto de la ingesta predominante de carne de cordero y lácteos en detrimento de verduras, cereales y pan con todos sus efectos en el crecimiento saludable de niños, jóvenes y adultos.

Por otra parte y de acuerdo al Monitor Educativo de Enseñanza Primaria (2009) la investigación muestra que porcentaje de niños matriculados en escuela rural que pertenecen a un contexto socio-cultural muy desfavorable representan el 63.3% del total. Asimismo observo de los datos, el riesgo al abandono de los niños provenientes de contextos muy desfavorables es mayor en el medio rural ya que alcanza al 2,4% anual mientras en el medio urbano es del 1,2%. Finalmente otro indicador preocupante es el porcentaje de niños entre 5 y 15 años que no asisten a la escuela ya que en un 15% de los hogares con al menos una necesidad básica insatisfecha no están escolarizados.

De acuerdo con esto es fácil inferir que el ejercicio del derecho a una educación de calidad en las condiciones, procesos y resultados que hagan efectiva la Universalización de la educación primaria en el medio rural, sigue siendo una demanda a satisfacer por parte del Estado. Desde el punto de vista de la educación esto significa, entre otros factores que la obstaculizan, que sus funcionarios maestros de escuelas rurales multigrado manifiestan insuficiencias en cuanto a la gerencia de políticas y estrategias educativas acordes con las demandas de conocimientos existentes en el medio donde trabajan.

Observo un deterioro en las relaciones humanas al interior como con el exterior, reflejando una comunicación deficiente, inadecuada gestión, falta de liderazgo, una cultura institucional desarticulada, y también una cultura organizacional tradicional, que afectan el desarrollo institucional. En la complejidad de las actuales políticas sociales para elevar la calidad de vida, sustentadas en la coordinación inter-institucional de organismos públicos a nivel nacional y local y la descentralización para la participación

local, en mi opinión requieren de los gerentes educativos un perfil nuevo. Más dialogador y líder que administrador, que delegue con efectividad funciones, atento al desplazamiento de las demandas contextuales, que promueva el trabajo en equipo, que se comprometa con una gerencia educativa estratégica de redes de grupos y organizaciones para el logro de objetivos, favorezca la participación y el control de los ciudadanos-usuarios

La tradición rural en la formación docente de hace cincuenta años colectivamente sintió la necesidad de construir un rol con las características de eficiencia arriba señaladas. El objetivo de este trabajo, entonces, es presentar los resultados de investigación de evaluación institucional, desde la voz de los actores docentes y estudiantes del Instituto Normal Rural, de la calidad de la gerencia educativa de proyectos educativos concebidos con el horizonte institucional de construir una comunidad rural saludable en beneficio del desarrollo integral del niño.

El trabajo no pretende ser un modelo conceptual generalizable. Pero considero importante mostrar qué he observado de la presencia de algunos indicadores críticos para que el estilo de la micropolítica institucional se vea coronada por el éxito: evaluación diagnóstica inicial con método científico, consulta a usuarios de proyectos a realizar, organización del trabajo tipo adhocrática, comunicación pedagógica horizontal tipo integrativa y encuadre pedagógico semi-directivo Entiendo que esta modalidad de gestión no formal permitió lograr mayor pertinencia y oportunidad en la respuesta institucional ante la comunidad

En lo aspectos metodológicos en el nivel teórico me basé en las tradiciones de la Grounded Theory, el método histórico; el análisis institucional y organizacional. A nivel empírico utilicé la técnica de entrevista semi-estructurada con profundidad individual y en grupo con un enfoque biográfico.

El trabajo se estructura de la siguiente manera: en el capítulo I se aborda el marco teórico referencial, en el capítulo II trata los aspectos metodológicos, en el capítulo III los resultados investigativos y en el capítulo IV las conclusiones del trabajo.

## Capítulo I

### Marco teórico referencial

#### El concepto de educación

El concepto de educación tiene connotación antropológica, en cuanto está relacionado con los procesos de humanización. Esta tiene que ver con ayudarlo a desarrollar sus potencialidades multilaterales así como crear en él unas nuevas que favorezcan su autonomía y formas más equitativas de convivencia social.

Comparto la definición que desde la sociología de la educación y en la perspectiva de la sociología del sujeto realiza Bernard Charlot. Este define a la educación como “(...) *una producción de sí por sí, es el proceso por el cual (... ) se construye como ser humano, social y singular. (...) supone el deseo, como fuerza de impulso que sostiene todo el proceso* .(2006;62).

El énfasis está en el rol activo del sujeto, en el sentido de “pongo de mi parte” como sujeto cognoscente y deseante y operador inmediato del proceso. Ese movimiento de producción de sí no es posible sin la mediación y asistencia del otro. En este sentido el sujeto se construye y es construido por otro.

Desde esta perspectiva, la educación es un complejo proceso de humanización que se desenvuelve en una triple temporalidad. La historia de la especie gracias a la cual, se vuelve hombre y comparte el mundo; la historia de la comunidad que lo vuelve miembro y comparte valores comunes y ocupa un lugar; la historia de la experiencia individual que lo hace un ser singular.

#### La importancia de la educación en el medio rural.

La realidad educativa actual en el medio rural muestra una situación crítica de carácter histórica manifiesta en índices sostenidos de abandono escolar. El analfabetismo también un problema y ambos manifiestan que la educación formal es un problema para las comunidades rurales.

Las soluciones son de urgencia y deben abordar integralmente los factores causales exógenos a la educación de carácter económico, político y social comunitario y familiar, como los factores endógenos de carácter curricular y material, el mejoramiento profesional de los maestros, los horarios, etc.

Ser analfabeto o apenas haber alcanzado nivel educativo primario es un problema inhumano y social grave, porque es factor de exclusión y marginación, cuyas raíces se hunden en las profundas desigualdades sociales, ligadas al aspecto económico y político. Pero, también, es un factor que conspira contra nuestras posibilidades de desarrollo sustentable y de fortalecimiento de nuestra capacidad competitiva que, entre otras cosas depende del nivel educativo promedio de nuestra población.

Desde el punto de vista socio-político, el analfabeto o el que tiene niveles bajos de educación, no pueden entender cuáles son sus derechos, debido a lo cual son marginados por la sociedad. Esto también, es motivo para aprovecharse de su ignorancia y explotarlo.

Desde el aspecto socio-económico, si se presenta la persistencia de pobreza, denuda con ello, el atraso del desarrollo tecnológico y científico. En nuestros países la pobreza el analfabetismo y la escasa educación están muy ligadas. Si bien la pobreza es una de las causas, a la vez, es una consecuencia, pues refuerza simbólicamente la pobreza manteniéndolos en esa condición. El conocimiento tiene un papel decisivo en los procesos de desarrollo productivo; entonces, si no existe una educación de excelente calidad, se estaría impidiendo que los niños, jóvenes y adultos del medio rural puedan desarrollar sus capacidades intelectuales y humanas. La educación es imprescindible en las comunidades rurales para el desarrollo del potencial humano a nivel de las personas y a nivel colectivo; es decir, es necesaria para preparar al hombre y mujer del campo para transformar su realidad de acuerdo a los nuevos conocimientos logrados hasta la actualidad.

#### La educación en la organización como objeto de estudio

Desde un enfoque institucional la educación es un proceso social complejo y dinámico, que integra diferentes niveles y problemas, con sus variables específicas. El supuesto de ello es que es un hecho multideterminado que, para la cabal comprensión de los resultados educativos del estudiante, debe ser visto en sus diferentes ámbitos de

operación. La observación desde lo más circunscripto hacia lo más amplio abarca: al sujeto y su historia, las relaciones interpersonales docente-alumno, el grupo-clase, las relaciones de autoridad en la organización, la sociedad. Desde esta perspectiva el factor a ponderar en la explicación del éxito o fracaso del aprendizaje es calidad del servicio educativo visto como un todo y entendido como el agente educativo. (Fernández; 1998)

### La educación como hecho cultural: aproximaciones conceptuales

Desde el punto de vista del análisis institucional el concepto de Imágenes-síntesis (Fernández; 1998) es usado para referirse a la existencia en la organización educativa de un patrimonio cultural colectivo de carácter inconsciente. Esta cultura se compone por un lenguaje, representaciones, concepciones, ideologías y significaciones de distinto tipo, acerca de la relación con el mundo material y humano definidas por los grupos de mayor poder en la organización. De acuerdo con Lidia Fernández la función de estas imágenes es la de actuar como principio ordenador de la realidad desde el cual los directores y docentes toman decisiones, definen lo que se tolera y no se tolera, lo considerado deseable, sobre buenos y malos docentes y estudiantes, etc. Teniendo efectos en la configuración de la identidad de los estudiantes como en la identidad docente. (Fernández; 1998)

Desde otro punto de vista, y desde las Ciencias de la Educación, López Yáñez define la cultura educativa “(...) *se trata de significados, creencias, expectativas, normas sociales y pautas de comportamiento que los miembros de la organización o un grupo de ellos comparten.*” En este sentido podemos hablar de la existencia de diversas construcciones cognitivo-emocionales dado que no todos perciben y valoran, adhieren igualmente con el sentido de sus signos. Esas percepciones y valoraciones dependen de la posición de rol, la función y la jerarquía dentro de la organización.

Desde este punto de vista, la cultura es a la vez fuerza que une y arena de lucha. Como fuerza unificadora es capaz de construir sentimientos de comunidad, lealtad y compromiso de los que a ella pertenecen. Pero también es arena política de luchas en tanto son los grupos de mayor poder en la organización, los que tienen capacidad de definir e imponer lo que es “válido”.

En este sentido y trasladadas al ámbito de una organización educativa podemos seguir la tesis de Orlando Pulido de la cultura como un hecho político. Al respecto él dice “ (...) es *producto directo y primario (...) de complejas «transacciones» políticas, informadas sí por contenidos de clase, realizadas entre todo el complejo social. Estas «transacciones» involucran a los dos campos: dominantes y subordinados, cada uno de los cuales «reconoce» y «cede» intereses y necesidades.*”(Pulido; 2009)

### Autoridad y poder

Esto nos remite directamente al tema de la autoridad y el poder. Por autoridad entiendo siguiendo la definición del Diccionario de la Lengua, la autoridad es: *"Potestad, facultad. Poder que tiene una persona sobre otra que le está subordinada. Persona revestida de algún poder o mando."*

Desde la perspectiva institucional se distingue el nivel explícito e imaginario de la autoridad. A nivel explícito se la define como “(...) es *poder de influencia y también es el conjunto de rasgos o atributos que denotan en alguien la posesión de ese poder*”(Fernández; 1998:93) La autoridad la poseen no solo las personas sino también las formas de hacer, de resolver problemas, las tradiciones y todas ellas quedan investidas de legitimidad para imponerse como conducta colectiva. Existe también la autoridad de hecho que determinados grupos informales se apropian de mayor poder sobre otros para decidir y discrepar.

A nivel imaginario y desde la perspectiva de Mendel denomina a la institución educativa, entre otras, como una institución psi para referirse a que la autoridad en ellas funciona en el nivel inconsciente según el modelo psicofamiliarista. Este autor sostiene que en ese modelo se encuentra representado, distorsionado o no, el esquema general de la familia europea con sus asimetrías de generación y de sexo Según él este psicofamiliarismo inconsciente genera identificaciones, contra-identificaciones,



dependencia y sumisión a la autoridad y en caso de transgresión el sentimiento de culpabilidad. El efecto de este modelo es la expropiación del poder de decidir y hacer en cadena en la organización educativa, de directores a docentes y estos a los estudiantes y de esta con las poblaciones que atiende. Entre las consecuencias de esta enajenación señala, la disminución de la calidad de lo producido y el compromiso que afecta el rol, al grupo de trabajo y a la organización. De lo cual es fácil inferir que a mayor autonomía y participación en las tareas y en las decisiones que afectan el rol mayor desarrollo en todos los niveles.

De acuerdo con Mendel la solución de este problema es el desarrollo de la psicosocialidad en la organización y fuera de ella, entendida en el sentido de generación de ámbitos por parte de los dirigentes para la discusión abierta de los conflictos y soluciones de compromiso sobre reglas. De acuerdo con él y desde un punto de vista dinámico, el poder en la organización educativa se movería, entre dos polos complementarios psicofamiliaridad y psicosocialidad siendo lo óptimo que este último tenga mayor peso.

### Tipos de autoridad

Distingo cuatro tipos: dos primeros de índole jurídica, forman el poder o la autoridad propiamente dicha; y dos últimos forman más bien la autoridad moral que dan el prestigio, los conocimientos, etc., y son complementos que deben darse a los de índole jurídica

La autoridad Jurídica - se impone por obligación, la cual se clasifica en autoridad formal –estructura organizacional- y en autoridad operativa- definida por los procedimientos internos de la organización. La autoridad moral se impone por convencimiento, la cual se clasifica en: Técnica y . Personal

### Poder y política

Es conveniente diferenciar ambos términos. El poder lo defino, siguiendo el razonamiento de Foucault, como una relación de fuerzas, una situación estratégica en una sociedad determinada. Por lo tanto, el poder, al ser relación, está en todas partes, el sujeto está atravesado por relaciones de poder, no puede ser considerado

independientemente de ellas. El poder no sólo reprime, sino que también, produce efectos de verdad y produce saber.

Por política entiendo como aquella práctica que se ocupa de gestionar, de resolver los conflictos colectivos y de crear coherencia social, y su resultado son decisiones obligatorias para todos.

De acuerdo con Orlando Pulido las formas de regulación política o ejercicio de la hegemonía cultural es "*(...) la capacidad de un bloque de clases más o menos sólidamente aliado para convertir su cultura, su manera de definir e interpretar el mundo y la vida, en punto de referencia y valoración común del conjunto de las otras clases (...)*"

En sus aspectos dinámicos el ejercicio de la hegemonía se mueve o fluctúa entre la dirección política o coerción y la dirección moral e intelectual o consenso por integración de intereses de las bases sociales subordinadas.

La dirección moral e intelectual es un factor crítico en el ejercicio de la autoridad según Pulido. Al respecto dice : "*(...) la dirección política es insuficiente para configurar el ejercicio de la hegemonía y que ésta no es posible si, al mismo tiempo, no se ejerce la dirección intelectual y moral sobre dichas clases.*"

Esto significa que el buen ejercicio de la hegemonía se da cuando predomina el polo dirección moral e intelectual y en mi opinión la crisis de autoridad en la actualidad es la crisis de su reducción a la dirección política.

#### El estilo educativo de la organización:

La categoría Estilo educativo alude a "*(...) cierta manera de producir, provocar juicios e imágenes, enfrentar y resolver dificultades, relacionarse con el mundo material, interpersonal y simbólico, mantener ciertas concepciones*" Hace referencia a las formas de percibir el clima, la modalidad de enseñar y aprender, ciertos rasgos en el comportamiento externo, un modo peculiar de enfocar los problemas, una manera típica de encarar y desarrollar las relaciones, que convergerán –en cada persona que a ella pertenece - para constituir el “sello”, la “marca” institucional, y con ella, el espacio y la

identidad en lo que puede ser incorporado o de lo que puede quedar excluido (Fernández; 1998; 39)

La imagen es uno de los factores de mayor peso de la actitud final hacia un producto y a veces, la imagen por si sola configura la actitud. En otros casos es un componente de la configuración de la actitud final.

Desde la perspectiva del marketing la imagen de la marca de un producto que en nuestro caso es el servicio educativo es *“una representación mental de un conjunto de ideas, creencias e impresiones reales y psicológicas, que cada consumidor considera, tiene la marca para satisfacer sus necesidades y deseos.”* (Villarejo et alter; 2010: 3)

De acuerdo con Enrique Martín *“Una marca es en definitiva un signo- ... un portador de significados – con capacidad para diferenciar la oferta de productos o servicios en relación de competencia. Se trata de un signo complejo con un campo semántico que incluye un conjunto de significados de tipo funcional, emocional y simbólico”*

#### Componentes del estilo de funcionamiento educativo

##### 1) La política pedagógica

Entiendo por política pedagógica como el conjunto de criterios, directrices, orientaciones y normas de actuación escritas o no que guían el pensamiento colectivo durante el proceso de la toma de decisiones y posicionan a la institución. La política define lo tolerable y deseable, lo permitido y lo prohibido.

#### Factores explicativos trabajados de la política pedagógica

##### a. Estructura del trabajo educativo

##### b. Comunicación docente-estudiante

##### a) Estructura del trabajo

Desde un punto de vista estructural-funcional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo, en tareas distintas, y se lo coordina para el logro de los objetivos de la organización. Desde el punto de vista formal incluye funciones, actividades, tareas y procesos de acción mutua que habrán de tener lugar entre sus miembros. Define especialidades de trabajo y líneas de comunicación y estas dependen en última instancia

del concepto de hombre desde el cual se lo organiza con unos efectos en la personalidad, el carácter, la motivación y por lo tanto en los resultados del mismo.

#### Tipos de cultura de organización del trabajo: burocrática y abierta

Tipo Burocrática: Sintetizando las reflexiones de Enríquez (2002) es una concepción paternalista de los sujetos pedagógicos porque conciben que hay que controlarlos, pues sólo de esta forma se puede conseguir unos resultados eficaces. La educación se entiende como reproducción de la cultura social y la misión de los educadores es transmitir de la forma más fiel posible los valores sociales imperantes. El poder es centralizado y sus características son la distribución funcional y jerárquica de tareas, organización celular de aulas y espacios, falta de apoyo interpersonal, trabajo privado en las aulas. Los equipos directivos dentro de esta tendencia entienden el ejercicio de su función son: dirigir - gestionar los recursos y distribuir las funciones de los distintos miembros- , controlar y ejecutar. Son equipos directivos que conocen los mecanismos de la Administración y se limitan a aplicarlos de una forma burocrática y reproductora. El tipo de comunicación que establecen es unidireccional, jerárquica y descendente a través de estructuras formales verticales que inhiben la participación ya que las decisiones son tomadas unilateralmente. Quienes de hecho deciden las normas del centro, quienes intervienen más en las reuniones, tienen la última palabra y toman las decisiones clave son en definitiva los equipos directivos. La función de resolver los conflictos como una de las funciones principales prácticamente no existen y muchas veces lo reducen a enfrentamientos personales. Este tipo de cultura burocrático-eficientista de los equipos directivos repercute en los niveles de satisfacción y motivación, generalmente bajos.

Tipo abierta. Son organizaciones orientadas al cambio e innovación. Posee un número mínimo de normas, las esenciales para proteger la integridad física de sus miembros. Permanece abierta y sin vallas en el sentido simbólico - se pueden aceptar o rechazar sus propuestas sin perder la pertenencia- sino también en lo físico en tanto se entra y se sale de ellas y se intercambia libremente con la comunidad. El supuesto de este modelo es que las personas en situaciones de máxima libertad y contenidas por la seguridad de ser aceptadas afectivamente, harán un proceso de recuperación de sus motivaciones para aprender y hacer, generalmente enajenadas por las instituciones habituales. El

desempeño docente es un modelo dinámico en el sentido de operar como facilitador del aprendizaje lo cual implica la renuncia al poder sobre el estudiante y que éste se haga cargo de su aprendizaje. Las ayudas que da el docente a demanda del estudiante son en relación con la información, recursos didácticos y retroalimentación sobre la dinámica del aprendizaje y del grupo. A nivel de la organización y de los grupos hay una distribución de responsabilidades flexible con intercambio de roles. El contacto y la comunicación de los ocupantes de los diferentes roles son abiertos y libres. El poder de decisión es compartido y da lugar a diferentes formas de participación. La expropiación del poder está prohibida. Entra dentro de las normas mínimas vinculadas a la integridad de las personas. Se sostiene que la participación responsable debe ser la base del funcionamiento institucional. (Fernández; 1998-115-117)

### Tipología estructuras del trabajo de organizaciones abiertas e innovadoras

<p><u>Estructura trébol</u></p>	<p><b><u>En la primer hoja llamada núcleo profesional</u></b> está integrada por los trabajadores profesionales técnicos y administradores esenciales en la organización.</p> <p><b><u>La segunda hoja denominada el margen contractual,</u></b> conformado por aquellas personas u organizaciones cuyo trabajo no constituye la esencia de las operaciones de la organización para aumentar la eficiencia y reducir rigideces, tales operaciones se subcontrata o se ceden a unidades externas.</p> <p><b><u>La tercera hoja está integrada por la fuerza de trabajo flexible,</u></b> es decir aquellos trabajadores a tiempo parcial o temporal que se relaciona de manera eventual.</p> <p><b><u>Una cuarta hoja que realiza el trabajo por parte del asociado externo</u></b> ya que posee conocimientos suficientes para realizar por ellos mismos parte del proceso.</p>
<p>Estructura Adhocrática</p>	<p><b><u>Sustento estructura:</u></b> principios de equilibrio interno como la motivación, la participación, gestión orientada a objetivos y el trabajo en equipo.</p> <p><u>No tiene estructura predefinida,</u> se ajusta a necesidades y objetivos</p> <p>Son proyectos que requieren una organización con gran flexibilidad y de fácil intercomunicación para responder a entornos cambios rápidos</p> <p>No está totalmente separada la dirección de la acción. Los equipos se auto dirigen y cada miembro del equipo tiene una determina a autoridad respetada por todos.</p> <p><b><u>Tipo de trabajador:</u></b> Expertos de distintas disciplinas</p>

	<p><b><u>Toma decisiones planificación, organización y control</u></b> Los equipos se auto dirigen y cada miembro del equipo tiene una determinada autoridad respetada por todos.</p> <p><b><u>Comunicación directivos-subordinados</u></b> organizativa de enlace y coordinación formas de comunicarse siendo muy importante el grado de confianza mutua y el respeto por la profesionalidad de los componentes del equipo.</p>
<p><u>Estructura en red virtual</u></p>	<p>Basado en la interacción entre organizaciones independientes con objetivos complementarios y la especialización de conocimientos de los agentes, <u>interrelacionados en torno a una cadena de valor orientada a la satisfacción de una oportunidad específica de mercado.</u> (dispersas geográficamente)</p>

b) La comunicación pedagógica como factor crítico del desempeño institucional

Desde la planificación estratégica uno de los factores obstaculizadores del logro de una gestión exitosa es la pobre comunicación. La comunicación es pobre cuando es unidireccional, jerárquica y descendente a través de estructuras formales verticales. En ellas predomina el mandato.

Recuperando el significado etimológico y genuino del término comunicación del latín *communicare*, que significa comunicar, participar, compartir y, también *communio*, o comunión, participación mutua, asociación– es proceso dialógico, participativo, de vínculo interpersonal.

O’Sullivan la define como *“una negociación y un intercambio de sentido, donde mensajes, gente perteneciente a una cultura y “realidad” interactúan para que se produzca un sentido o un entendimiento”* (Fernández; 2008)

Importancia de la comunicación

De acuerdo con Mario Kaplún, la comunicación es importante porque es el cimiento de la organización educativa en tanto *“Educar es involucrarse en un proceso de*

*múltiples flujos comunicativos. Un sistema será tanto o más educativo cuanto más rica sea la trama de interacciones comunicacionales que sepa abrir y poner a disposición de los educandos” (2008).* Influído por Vygotski, Bruner, Freire, Freinet y Julio Castro reivindica bidireccionalidad comunicativa –consigo, con otro(s) - y para la pedagogía un estudiante “hablante” reflexionando no en soledad- como el paradigma educativo tradicional- sino en compañía que facilita y hace más efectivo el aprendizaje del mundo cultural.

La comunicación es la base de toda interacción humana y del funcionamiento de todo grupo en una organización. La misma existencia del grupo depende de la comunicación y del intercambio de información. A través de la comunicación los miembros llegan a comprenderse unos a otros, construyen la confianza, coordinan acciones, planean estrategias para el cumplimiento de metas, explicitan desacuerdos, etc.

Desde la perspectiva institucional, la comunicación de los directivos y los docentes con los estudiantes, es el factor clave para poder enfrentar los conflictos que obstaculizan el aprendizaje. El sistema de apoyo docente a nivel individual como grupal, la comprensión de la situación y el suministro de información oportuna disminuye la ansiedad inherente a todo proceso de cambio y tranquiliza, lo cual les permite gobernar su proceso y superar la resistencia al cambio.

### Dimensiones de la comunicación

#### Dimensión emocional

Las relaciones humanas ya sean de trabajo o educativas se dan siempre desde una base emocional, donde se da un continuo entrelazamiento entre emociones y lenguaje, emociones e información. Sentimientos y aprendizaje son inseparables por lo que obliga a los que enseñan a tenerlos en cuenta como factor determinante de la calidad del proceso.

Desde la perspectiva de la Psicología Educativa el papel y valor de la comunicación primaria o emocional fue definida por Wallon como poseedora de un valor adaptativo y genético, ya que es capaz de generar nuevas estructuras de conocimiento. En igual sentido Lidia Fernández plantea que el vínculo de identificación afectiva es co-

responsable del aprendizaje junto con los procesos de desestructuración-reestructuración cognitiva.

### Dimensión espacial

Desde una perspectiva psicosocial, Alexander Bavelas estudió las propiedades de cuatro patrones comunicativos y los efectos de las distintas formas de circulación de la información, ideas y decisiones en la eficacia del trabajo, en la moral de los individuos y el grupo como un todo.

Así distingue cuatro estructuras comunicativas o patrones comunicativos de grupos en función de cinco elementos analizados. En donde cada línea representa un nexo de comunicación. En A o estructura círculo, cada individuo se puede comunicar directamente con otros dos del grupo sin pasar el mensaje por otras dos personas. En C estructura rueda y D estructura y solo un individuo del grupo –nodo a es el que posee información- se puede comunicar directamente con todos los otros. En términos comparativos del patrón A o “círculo” y el B “línea o cadena” en el primer caso cualquier individuo del patrón A puede comunicarse con cualquiera de los otros sin más que un único relevo. En el patrón B dos individuos deben retransmitir mensajes a través de otros tres para comunicarse entre sí.

De acuerdo con él cada estructura comunicacional a nivel grupal como entre grupos tiene efectos en el tiempo, cantidad de mensajes, errores, satisfacción, liderazgo y mejoramiento.

Tiempo: la estructura “rueda” y la “Y” fueron considerablemente más rápidas, en promedio, que la cadena y el “círculo”

Mensajes: la “rueda” y la “Y” usaron el menor número de mensajes. Le siguieron la “cadena” y el “círculo” con una mayor cantidad de mensajes.

Errores: En el experimento se definió error el apretar el botón del símbolo antes de terminar el juego. La “rueda” y la “Y” cometieron el menor número de errores y el “círculo” cometió más (también tuvieron la mayor cantidad de errores corregidos)

Satisfacción o moral: Los individuos de la red “círculo” disfrutaron más, seguidos de “cadena”, “Y” y “rueda”



Liderazgo: la probabilidad de opinar que el grupo tenía un líder se incrementó en el siguiente orden: círculo, cadena, “Y” y rueda. En adición el acuerdo en cuanto a quién era el líder se incrementó en el mismo orden, llegando la rueda al 100% de acuerdo.

Mejoramiento: la gente perteneciente al círculo tuvo una actitud muy positiva de que podrían haber sido más eficientes y que les había faltado un “sistema”. La gente perteneciente a la “rueda” no sintió haber podido mejorar mucho.

¿Cuál es el efecto de la estructura en el rendimiento? Bavelas y Leavitt demostraron que existe algún efecto de estructura. En la red centralizada (línea o cadena) concluyeron que es óptima en la resolución de problemas sencillos, no así cuando hay que resolver problemas complejos. Los resultados arrojaron ventajas para la red centralizada en relación con tareas simples ya que se comporta más rápida y con menos errores. Esta presenta desventajas a la hora de la satisfacción en la tarea. Las ventajas de la red descentralizada es ser más eficiente con problemas complejos en cuanto a menor cantidad de tiempo, de errores, y mayor satisfacción en la tarea por parte de sus integrantes. (tanto en tareas simples como complejas. ) (Bogatti; 1997)

### Dimensión ética

Desde el punto de vista de la Ontología del Lenguaje las organizaciones pueden ser comprendidas como un fenómeno lingüístico, como red de conversaciones.

El fundamento de ello es el poder generativo y activo del lenguaje en el sentido que con el podemos hacer que pasen ciertas cosas, creamos objetos y productos, nos creamos a nosotros mismos y a otros.. Y lo hacemos a través de un número restringido de actos lingüísticos: declaraciones, afirmaciones, juicios, promesas, pedidos y ofertas a través de los cuales establecemos con los otros determinados compromisos sociales.

De acuerdo con Echeverría en las declaraciones “*nos comprometemos a hacer nuestro comportamiento posterior consistente con lo declarado, como asimismo a la validez de aquello que declaramos*” (2009:78) Cuando realizamos afirmaciones el compromiso social es “(…) *a la veracidad y relevancia de lo que decimos*” (2009:78); cuando emitimos un juicio nuestro compromiso está en que sea fundado. Cuando establecemos promesas, pedidos y ofertas nos “*comprometemos a la sinceridad de lo que prometemos o vamos a prometer, como a que tenemos la competencia para ejecutar lo prometido*”

(2009:78) Cada uno de estos compromisos involucran juicios y todos ellos en conjunto sientan las bases para el juicio que sostiene las relaciones humanas en la organización: el juicio de la confianza.

Al respecto sostiene Echeverría *“De no haber confianza no tengo posibilidad de construir una relación estable con los demás. Sin confianza se socavan (...) las relaciones de trabajo, (...) las relaciones del estudiante con su maestro, etcétera. No hay relación humana que pueda desarrollarse adecuadamente cuando no existe la confianza.”* (2009:78)

En tanto el juicio de la confianza se ve comprometido en todos y cada uno de esos actos lingüísticos el respeto a esos compromisos son la base que permiten construir la confianza que los demás tengan en nosotros. A su vez entra en juego cuando respetamos cada uno de esos compromisos el respeto por el otro en cuanto persona.

Desde el punto de vista de este autor el respeto es *“(....) el juicio de aceptación del otro como un ser diferente de mí, legítimo en su forma de ser y autónomo en su capacidad de actuar. Implica, (...) la aceptación de la diferencia, de la legitimidad y de la autonomía del otro en nuestra convivencia en común. Implica(...) la disposición a concederle al otro un espacio de plena y recíproca legitimidad para la prosecución de sus inquietudes.*(2009:80)”

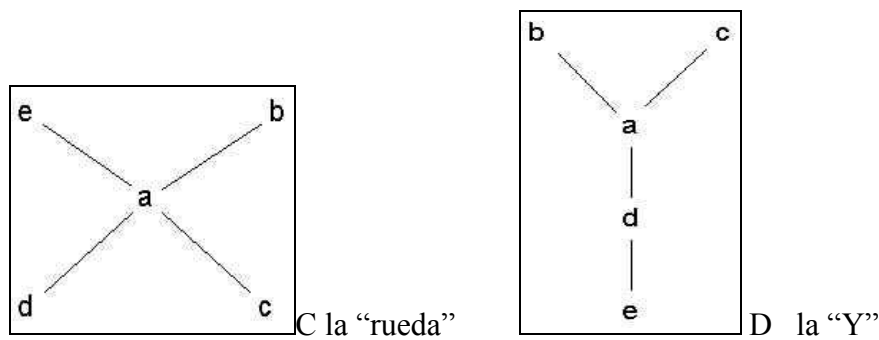
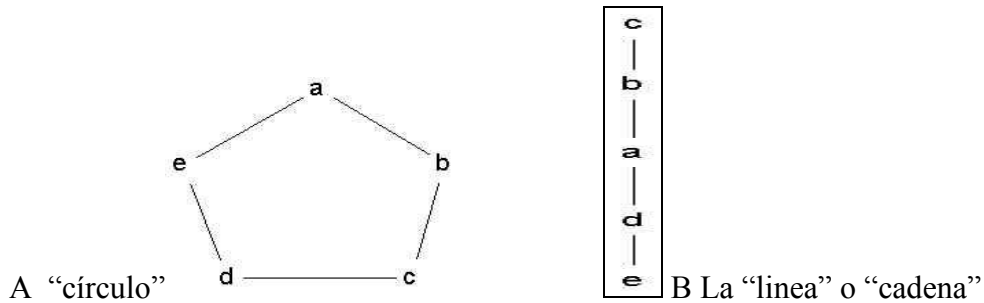
Desde el punto de vista ético ambos aspectos ayudan a construir la credibilidad de la organización tanto para los actores internos como externos.

### Tipos de comunicación

- Unidireccional es cuando se produce desde el emisor y no implica feedback del receptor. El emisor puede ser una persona, grupo u organización,
- Horizontal cuando se produce entre dos emisores en iguales condiciones frente a la propia comunicación donde se intercambian mensajes El emisor puede ser una persona, grupo u organización. Es una comunicación democrática. Se clasifica en lateral y diagonal: La lateral tiene lugar entre los miembros de los grupos de trabajo, entre grupos de trabajo, entre miembros de diferentes departamentos, especialidades y entre personal de nivel superior e inferior. Su objetivo es ofrecer un canal directo de coordinación, integración del trabajo y solución de

problemas en la organización y fuera de ella. Se evita así el procedimiento más lento de dirigir la comunicación por medio de un superior común. Permite a los miembros de la organización establecer relaciones con sus colegas -parte importante de la satisfacción laboral y en el aprendizaje. La diagonal es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

Tipología comunicativas según A. Bavelas (a es el nodo central)



Tipología de actividades de trabajo para la realización de los objetivos de aprendizaje según ERP (Evaluating Resource Planing)

Tipo actividad	Acciones
----------------	----------

colaborativas:	Los docentes y estudiantes trabajan sobre un mismo repositorio de datos para obtener un resultado común. Tiene entidad el trabajo de cada uno de ellos en sí mismo.
cooperativas	Trabajan sobre su propio conjunto particular, estableciendo los mecanismos de cooperación entre ellos. No tiene entidad el trabajo de ninguno de ellos si no es visto desde el punto de vista global del resultado final.
Coordinación	Concertar medios, esfuerzos, etc., para una acción común.
Apoyo	El docente aporta o intercambia información, consejos y/o sugerencias o afecto al estudiante. En el primer caso se puede entender como apoyo instrumental en el sentido de ayuda material en la tarea. En el segundo como apoyo emocional ya sea mediante el afecto o la ayuda concreta para enfrentar emociones negativas.

Tipología de relaciones en las organizaciones cooperativas de Enríquez (2002)

	ORGANIZACIÓN COOPERATIVA (Kurt Lewin)	ORGANIZACIÓN COOPERATIVA MODELO LIKERT
Imaginario	Mantener relaciones humanas fuertes, desarrollar la igualdad, probar que la democracia es mejor que otra cosa. Imaginario de la igualdad, de la positividad de los seres humanos, ser el grupo bueno con respecto a otros que no son tan buenos. Obsesión de plenitud sostiene que todo debe ser bueno, que hay que llegar a cierto grado de perfección en todos los campos, y que el grupo se comporta como una especie de guetto o secta	Idem
Supuestos hombre:	visión optimista del hombre tipo Rousseau= hombre=hermano	Idem
Relaciones entre hombres=	segunda idea se puede ser democrático en las relaciones con los demás	Apoyo mutuo Integración

Organización	Organización se estabiliza a través de los intercambios interactivos entre unos y otros (escucharse, entenderse, tomar la palabra, desarrollar ideas, comportarse de forma adulta exige EL RECONOCIMIENTO entre unos y otros, reconocer la capacidad para criticarnos ( y no sancionar) Hipótesis cooperativismo generalizado porque: es posible construir una comunidad afectiva	Fundamentado en el equipo (en lugar del cargo o puesto de trabajo como era tradicional) mediante un sistema interconexo de posiciones "bisagra" o eslabonajes, por medio de las cuales los miembros de cada equipo se relacionan con los grupos o equipos inferiores ... Aunque mantiene, en parte, la configuración piramidal y jerárquica, ésta queda achatada y suavizada por efecto de los equipos.
VALORES	valores: +valores de solidaridad, necesidad de sociabilidad,	Grupo de trabajo como unidad fundamental de la estructuración de las actividades y funciones laborales, pretendiendo eliminar los roces de la competencia, los antagonismos y las tensiones, para generar un sano clima de productividad principio de apoyo mutuo, que sostiene que la operatividad de los grupos de trabajo sólo es posible en tanto en cuanto exista una cohesión intrínseca que los mantenga unidos y activos, lo cual sólo es posible mediante una relación de-cooperación

		basada en el apoyo mutuo; y ... busca la articulación de los equipos funcionales mediante la interconexión eslabonada
DIRECCION:	colegiada;	colegiada;
Jefe o líder	nadie es jefe (CERCANIA JEFE) + asociación en las decisiones en las decisiones y objetivos más porque están más contentos y desarrollan entre si sentimientos positivos; puede haber varios jefes+ se reparten funciones funciones lideres= psicológico+ preparar acción+ plantear problemas claramente para aumentar la cohesión del grupo+ aprender a trabajar en grupo+ pasaje antagonismo grupo a momento de mejor percepción del otro para mantener los sentimientos positivos	Se orienta por los principios integrativo (subordinados) El principio de apoyo mutuo

## 2) Estrategia metodológica curricular

De acuerdo con Gimeno Sacristán (1994) el currículo es un “(...) *proyecto selectivo de cultura, cultural, social, política y administrativamente condicionado que rellena la actividad escolar, y que se hace realidad dentro de las condiciones de la escuela tal como se halla configurada*”

Entiendo por estrategia del currículo como “(...) *la proyección de un sistema de acciones a corto ,mediano y largo plazo que permite la transformación de los modos de actuación de los estudiantes para alcanzar en un tiempo concreto los objetivos comprometidos con la formación, desarrollo y perfeccionamiento de sus facultades morales e intelectuales*”(González; 2010)

El propósito de la estrategia es vencer dificultades con optimización de tiempo y recursos. Permite definir qué hacer para transformar la acción existente e implica un proceso de planificación que culmina en un plan general con misiones organizativas,

metas, objetivos básicos a desarrollar en determinado plazo con recursos mínimos y los métodos que aseguren el cumplimiento de dichas metas

En el ámbito educativo se refiere a la dirección pedagógica de la transformación de unos sujetos desde un estado real hasta un estado deseado. Presupone partir de un diagnóstico en el que se evidencia un problema y la proyección y ejecución de sistemas de acciones intermedias, progresivas y coherentes que permitan alcanzar de forma paulatina los objetivos propuestos. El plan general debe reflejar un proceso de organización coherente unificado e integrado, direccional, transformador y sistémico.

Elementos analizados en la estrategia curricular

### 1. Evaluación diagnóstico de la situación

Evaluar significa actividad dirigida a señalar, emitir un juicio acerca del valor o mérito de alguien o de algo. Proporciona un conjunto de antecedentes que sirven para modificar o corregir el curso de una acción posterior. Es un medio de corrección o mejoramiento y, en consecuencia, una herramienta de perfeccionamiento y progreso. La evaluación incluye actividades de estimación cualitativa o cuantitativa, las cuales se consideran imprescindibles, pero al mismo tiempo, involucra otros factores que van más allá y que en cierto modo la definen.

Evaluar implica 6 aspectos centrales: Estas actividades son, las características básicas de todo evaluativo

1. La demarcación del objeto, situación o nivel de referencia que se ha de evaluar
2. El uso de determinados criterios para la realización de la evaluación
3. Una cierta sistematización mínima necesaria para la obtención de la información
4. La elaboración de una representación lo más fidedigna posible del objeto de evaluación
5. La emisión de juicios
6. La toma de decisiones

Tipología de evaluación según los momentos

Evaluación Inicial diagnóstica	Es previa al desarrollo del proceso educativo y se hace al inicio del ciclo y/o al inicio de cada nueva secuencia de aprendizaje
Evaluación Formativa	Se realiza durante el proceso de enseñanza-aprendizaje
Evaluación Sumativa o de Resultado	se realiza al término de un proceso o ciclo educativo, su fin principal consiste en certificar el grado en que las intenciones educativas se han alcanzado y permite que el docente verifique si los aprendizajes estipulados en las intenciones educativas fueron cumplimentados según los criterios y las condiciones expresadas en éstas.

### Tipos de currículo

#### a) Oficial o formal

##### Características

- El sujeto planificador es el Estado a través de sus Consejos
- Se lleva un calendario de estudios.
- Se planifican los temas.
- Se calendarizan las evaluaciones.
- Existe fecha.

#### b) No formal

##### Características

- Los sujetos planificadores son los maestros, los padres y comunidad. Todos participan tomando decisiones en aspectos pedagógicos, de organización, gestión y funcionamiento de los programas
- Responden a necesidades sentidas y realidades concretas
- Aplican la flexibilidad, democratización, integralidad, totalidad y participación.
- Brindan servicios, de acuerdo a la alternativa de organización, a padres y la comunidad



- Mediante acciones que realizan conjuntamente con los padres de familia, refuerzan, complementan y/o mejoran la acción educativa del hogar.
- Estimulan la acción educativa del hogar a través del animador, promotor, voluntario que generalmente pertenece a la comunidad y conoce sus costumbres y valores culturales.
- Funcionan en variados ambientes de la comunidad, ambientes de trabajo agrícola pecuario, entre otros, viviendas familiares o locales expresamente construidos.
- Respetan la realidad geográfica, climatológica y socio-económica
- Aportan al desarrollo integral del niño al desarrollar con prioridad, acciones de: salud, alimentación, comunicación, formación de hábitos, socialización, estimulación, educación.
- Adecúan metodologías de trabajo y organización de alternativas de atención de acuerdo a cada realidad.
- Forman parte de los Planes de Desarrollo local y nacional
- La comunidad reconoce y respalda al docente que se responsabiliza del asesoramiento, seguimiento y evaluación del trabajo pedagógico-social del personal voluntario-promotor y aceptan su labor orientadora con los padres de familia y la comunidad.

### 3) Las condiciones contextuales socio-histórica determinantes de la organización educativa

Desde un modelo de desarrollo integral sostenible a nivel país y local, comprender la situación en la coyuntura y las tendencias históricas en sus múltiples dimensiones es un factor crítico para la evaluación de los hechos educativos y sus determinantes socio-históricas. Pensar globalmente la historia como sostiene Vilar “ *significa pensar a la vez en todas las relaciones estructurales y en todos los movimientos*”(1960:73) entre las series económica, política, social, y mental. En mi opinión, y concordando con las afirmaciones de Lozano y Puiggrós (1995:12-17) estas relaciones deben trascender los acontecimientos nacionales para incluir la historia educativa latinoamericana.

En efecto, mi mirada a la problemática educativa de las políticas públicas alternativas de formación de maestros, para trabajar en el medio rural vinculó, según el decir de ambos historiadores las tendencias a nivel nacional y latinoamericano para comprender “(...) *las determinaciones comunes y detectar al mismo tiempo la asincronía y especificidad que unen y diferencian a la historia de la educación de la historia económico-social y política y a la historia educativa de los diferentes países y regiones*” (Puiggrós; 1995; 13)

## Capítulo II

### Metodología

#### Tipo de estudio

El tipo de estudio es una evaluación institucional de la calidad de la gestión educativa en la dimensión de la eficiencia.

Desde una racionalidad ética, estratégica y sistémica la calidad educativa refiere a las características de los procesos educativos considerados en sí mismos, situando la calidad en los valores intrínsecos o inherentes a los mismos en su relación con las determinantes externas socio-históricas. El sujeto y el grupo, sea en el rol directivo, docente o estudiante interno o externo, al compartir una actividad, en cierta medida están siendo conformados por ellas. Nuestra preocupación es que esas actividades diversificadas potencien el desarrollo integral y autónomo del ciudadano y la ciudadana usuarias para una vida más plena.

#### Qué es evaluar y qué se evalúa

De acuerdo con la definición del Diccionario de la RAE evaluar significa “*Señalar el valor de algo*”. Evaluar es participar en la construcción de un tipo de conocimiento axiológico, interpretando la información y estableciendo visiones no simplificadas de la realidad. Evaluar implica valorar y es una práctica que compromete una dimensión ética no siempre tenida en cuenta y asumida como tal. Requiere de un proceso reflexivo que asuma una posición de análisis en relación a las percepciones de las acciones que se realizaron conjuntamente con las intenciones que se persiguieron. En decir, se hace necesario preguntarse qué se pretendió, qué valores estuvieron involucrados, cómo se

realizaron, qué efectos tuvieron y qué papel asume la evaluadora. Siendo el conocimiento sobre evaluación una construcción, depende de los modelos interpretativos y explicativos del aprendizaje que adopta la evaluadora.

En nuestro caso hemos formado juicios de valor acerca de las características de una situación educativa en una situación socio-histórica. En el primer caso es un proceso que consistió en la determinación del grado de adecuación a un patrón o tipología de valores de referencia o estándares co-construidos con los actores para los distintos momentos o fases del curriculum. En el caso de la evaluación sociohistórica fue un proceso que lo realizó la investigadora basada en investigaciones provenientes de otros campos disciplinares que dan cuenta cabalmente de la situación socio-histórica a nivel latinoamericano, nacional y local.

Hemos optado por presentar aquí una de las dimensiones de la calidad objeto de evaluación que es la eficiencia de la gestión educativa. El sentido de eficiencia aquí dado es la capacidad de emplear los mejores valores en medios que satisfagan un máximo cualitativo de fines o necesidades humanas. Por gestión entiendo “*conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una entidad*” (Artehortúa; 2010). Este conjunto de actividades se conceptualizan como política pedagógica y estrategia metodológica. La eficiencia, es un concepto relativo, que se obtiene por comparación con otras alternativas disponibles, considerando los recursos empleados en la consecución de unos objetivos y resultados. (Acevedo; 2010; 219)

### Los valores

De acuerdo con la definición del diccionario de la RAE la palabra valor proviene del latín ( -ōris) y significa, entre otras, “*Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite.*” “*Alcance de la significación o importancia de una cosa, acción, palabra o frase.*” Dada la complejidad del concepto también significa todo lo que favorece al desarrollo y la realización del hombre como persona; también grado de excelencia de una persona o cosa

Los valores son directrices para la conducta elegidas libremente que dan sentido y finalidad a la vida humana, por lo que cada vez que se explican y/o justifican los actos de la vida, implica una valoración de los mismos. La organización educativa como colectivo humano es también un agente que elige valores comportándose éticamente. Desde mi punto de vista los directivos de las organizaciones educativas deberían dirigirlas buscando construir :

- Equilibrio entre la salud económica, emocional y ética de la organización con vista a disfrutar de una mayor felicidad interna, una mayor ventaja competitiva en el mercado y una mayor contribución a un mundo mejor.
- Horizonte o visión: construir una idea ilusionante y ética de hacia dónde vamos (visión), para qué (misión) y con cuáles normas (ética).
- Humanizar la organización Considerar a las personas como fines a potenciar y no como simples “recursos humanos a perfeccionar”.
- Potenciar la legitimación, cohesión y credibilidad de la organización y de su equipo directivo ante sí mismos, sus colaboradores y la sociedad.

#### El modelo de evaluación

El modelo de evaluación usado en la investigación es integral ya que se han evaluado las condiciones exógenas, endógenas, los procesos, así como los resultados educativos de la organización. Dadas las restricciones de espacio nos ocuparemos como lo expresáramos más arriba en la presentación de los resultados investigativos del estilo de la gestión educativa con los padres y madres de alumnos de las escuelas adscriptas al Instituto desde una visión sistémica

#### Los instrumentos de evaluación

A los efectos de evaluar el estilo de funcionamiento elaboré tablas con indicadores cualitativos al modo de guías. Las valoraciones realizadas fueron sobre la adecuación o no aplicabilidad del indicador, entendiendo por adecuado, según la definición del diccionario, en la acepción de ajustado.

En las dos dimensiones de la evaluación diagnóstica, esto es las exógenas o contextuales y las endógenas, se tomaron dos tipos de indicadores: positivos y negativos en función de la jerarquía personal de valores explicitada en el apartado anterior. A nivel endógeno cuando observo un indicador cualitativo positivo significa que si el valor se da tiende a la equidad educativa.

El indicador negativo significa que tiende a la inequidad educativa. A nivel contextual un indicador cualitativo o cuantitativo positivo significa que si se da o tiende al aumento significa que tiende a la equidad social; en el caso que sea negativo significa que si se da o aumenta tiende a la inequidad económica y/o social.

Cuadros de indicadores

A) Indicadores de contexto en la coyuntura de 1960

<u>Niveles contextuales</u>	<u>Dimensiones de la crisis</u>	<u>Indicadores de Tendencias negativas</u>	<u>Tendencias equidad</u>
Latinoamérica	Educativa	Tasa analfabetismo comparada medio rural-urbano tasa egreso primaria comparada Políticas educativas públicas	Países que toman medidas mejora calidad educativa en el medio rural: indicadores: Grupo países c/Política educativa recuperación escuela rural crisis: Alfabetización adultos Expansión Escuelas Granja o autoabastecidas y sistema nuclear Perfeccionamiento docente en servicio

Nacional	Económico	<p>% inflación</p> <p>Niveles desarrollo productivo sectores</p> <p>Precio canasta familiar; Tasa desocupación</p> <p>Endeudamiento externo</p> <p>Precio dólar exportador</p> <p>Demandas de tierras a Colonización</p> <p>% Distribución uso tierra: comparación</p> <hr/>	
	Político	<p>Clima político imperante bajo nuevo gobierno</p> <p>Conflictos a la Interna partido gobierno</p> <hr/>	
	Social	<p>Nº emigrantes rurales</p> <p>% Movilidad social descendente</p> <p>% Desnutrición infantil rancherío rural</p> <hr/>	
	Psicosocial	<p>Modelo hombre imperante: carácter uruguayo, mentalidad</p> <p>Tipo de autopercepción</p> <hr/> <p>Tasa analfabetismo adulto comparada rural:</p>	Tipo Política educativa

	Educativo	ciudad % comparado deserción Nivel Primario medio rural –Montevideo Tasa egreso 6° comparada	base social apoyo medio rural Pilares Gobierno educativo SER Tipo Currículo
	Educativo	%comparado quinquenios (1945- 1950) (1951- 1955)alumnos culminaron 1° Desgranamiento 1° a 6° en Números Porcentaje escuelas unidocente Números de inscriptos comparados 1956 y 1949 Comparación Montevideo-medio rural rubro alimentación anual por niño	

--	--	--	--

B) Dimensiones a evaluar del estilo de la gestión educativa.



<u>Dimensión</u>	<u>Concepto</u>	<u>Dimensiones</u>	<u>Concepto</u>	<u>Dimensi ones</u>	<u>Descripción</u>
Eficiencia	La capacidad de emplear los mejores valores en medios educativos que satisfagan un máximo cualitativo de fines o necesidades humanas. Se refiere a la ética de la gestión de la política pedagógica y estrategia metodológica educativa.	Política Pedagógica basada en la confianza	Es un juicio de esperanza firme que se tiene en alguien o algo. En las relaciones pedagógicas en sentido amplio se refiere a que se cree que los sujetos pueden desenvolverse por si mismos si se establece un clima de confianza y respeto en las relaciones	Credibilidad	Comunicaciones son abiertas y accesibles, Existe competencia en la coordinación de recursos materiales y humanos Se tiene integridad en llevar a cabo la visión
		Estrategia metodológica educativa de relevancia social y de equidad	En término de proyecto cultural se refiere a la selección del conocimiento valioso se hace de acuerdo a las necesidades educativas de las poblaciones.-	Respeto	Se involucran a las poblaciones en las decisiones que les afectan y en las actividades
				Evaluación diagnóstica inicial	Diagnóstico de las necesidades educativas con métodos validados

			usuarias. Equidad en el acceso a un bien público significa que todos pueden acceder.		

### Las fuentes

Para el área referida a las condiciones exógenas la evaluación fue realizada por mí a partir de fuentes indirectas escritas historiográficas, un testimonio escrito y fuentes directas Las fuentes orales fueron utilizadas para la evaluación institucional de la eficiencia de la política y estrategia metodológica con los padres y madres de alumnos de escuelas. El enfoque de las entrevistas integra las perspectivas de de Gaulejac y la de Bertaux

Área de análisis: evaluación institucional del estilo de gestión educativa

Variable dependiente estilo institucional de gestión educativa con los padres y madres de alumnos de las escuelas de práctica adscriptas.

Variables independientes: política pedagógica y estrategia metodológica

Tipo de análisis: cualitativo

Población Instituto (1960) = 30 estudiantes y 7 docentes

Muestra intencional: 1 docente y 3 estudiantes

Caracterización de la muestra:

- De la muestra 1 es varón y 3 son mujeres
- La edad promedio es de 76 años (al momento de realizadas las entrevistas)

### Caracterización de las entrevistas:

Técnica: entrevista semi-estructurada con profundidad individual en tres de los casos y una de ellas fue en grupo de dos estudiantes.

Duración: promedio 3 horas.

Fecha de realización: octubre 2004-abril 2006

### Caracterización de la entrevista en el diseño final

Las preguntas que efectué combinaron los tipos abiertas, mixtas y directas. Por el tipo de estructura de las preguntas combiné la directa, no directa y abierta a temas propuestos por los entrevistados.

Guía estándares aplicada en el indicador de estilo de gestión educativa

Dimensiones e Indicadores de política pedagógica cooperativa y participativa

Dimensión	Naturaleza	Indicadores explicativos
Organización trabajo estructura adhocrática	Cualitativa	VER CUADROS DEBAJO  El proceso lo dirige el docente y el estudiante
Comunicación pedagógica estudiantes-padres y madres horizontal en redes integrativas		
Encuadre pedagógico semi-directivo		

### Organización trabajo con Estructura Adhocrática



Dimensión	Naturaleza	Indicadores explicativos
Estructura Adhocrática	Cualitativa	<p>Sustento estructura: principios de equilibrio interno como la <u>motivación, la participación, gestión orientada a objetivos y el trabajo en equipo.</u></p> <p>No tiene estructura predefinida, se ajusta a necesidades y objetivos</p> <p>Son proyectos que requieren una organización con gran <u>flexibilidad</u> y de <u>fácil intercomunicación</u> para responder a entornos cambios rápidos</p> <p>No está totalmente separada la dirección de la acción. Los <u>equipos se auto dirigen</u> y cada miembro del equipo tiene una determina a autoridad respetada por todos.</p> <p><b><u>Tipo de trabajador:</u></b> Expertos de distintas disciplinas</p> <p><b><u>Toma decisiones planificación, organización y control</u></b> Los equipos se auto dirigen y cada miembro del equipo tiene una determinada autoridad respetada por todos. Entre las características principales están a nivel del planeamiento: ser genérico y amplio; Situado a corto plazo; envuelve situaciones rutinarias y previsibles. A nivel de la organización: Algunas veces informal, responsabilidades vagamente definidas;, descentralización de la autoridad. En cuanto a la dirección: ser participativa y democrática; supervisión genérica y amplia, centrada en la persona y en la tarea. Respecto de los controles: controles genéricos, orientados a resultados, acentúa y refuerza el autocontrol</p> <p><b><u>Comunicación directivos-subordinados</u></b> organizativa de enlace y coordinación formas de comunicarse siendo muy importante el grado de confianza mutua y el respeto por la profesionalidad de los componentes del equipo.</p>

### Comunicación pedagógica horizontal tipo integrativa

Dimensión	Naturaleza	Indicadores explicativos
Comunicación docente - estudiante- en Estructura tipo círculo	Cualitativa	Nodo a se comunica con b y e e se comunica con c, c con d y b con d
Comunicación docente – estudiante Estructura tipo rueda		a nodo central se comunica con b, c, d, e.

### Dimensión e indicadores de estrategia metodológica participativa

#### Metodología evaluación integrativa

Indicadores independientes	Naturaleza	Indicadores explicativos
Evaluación diagnóstica inicial de necesidades educativas con métodos validados	Cualitativa	Es previa al desarrollo del proceso educativo y se hace al inicio del ciclo y/o al inicio de cada nueva secuencia de aprendizaje los actores seleccionan los contenidos valiosos del currículo
Evaluación proceso		Se evalúa durante el proceso educativo para la mejora del servicio

## Capítulo III

### Resultados de contexto

#### Nivel latinoamericano

### Tendencias negativas en la coyuntura de 1960

En la dimensión educativa observo la tendencia a la inequidad ya que la crisis era más profunda en el medio rural que en el urbano. Entre los indicadores explicativos observo el elevado número de analfabetos mayores de 15 años que afectaba fundamentalmente las áreas rurales en el grupo de países como Guatemala, Nicaragua, El Salvador y Honduras. Estos presentaban profundas brechas educativas entre el ámbito rural y el urbano, entre población indígena y de origen europeo, entre clases dominantes de carácter latifundista y las mayorías sumergidas, con índices de alfabetización y de escolarización que se ubicaban entre los más bajos del Tercer Mundo (Puiggrós; 1995; 135)

Casos extremos Haití con un 95% de analfabetos ( Puiggrós; 1995; 131-156), Bolivia 85% (Soler; 1996; 204-210) o 70% (Puiggrós; 1995; 59-69) o Brasil con un 50% (Nahum; 1998; 123-126) y Chile y Uruguay con un mejor desempeño educativo en tanto los analfabetos alcanzaban en esos países al 20% y un 9% de la población respectivamente (Nahum; 1998; 123-126) Un segundo indicador, una tasa de retención baja en términos comparativos con el medio urbano. El caso paradigmático de Colombia en donde el 28% de los alumnos del primer año del medio urbano llegaban a 6º año, en tanto que en el medio rural lo hacía sólo el 8% (Soler; 1996; 204-210)

Observo por último el indicador consolidación de una política educativa pública que priorizó y subvencionó la expansión del servicio de educación privada y religiosa en detrimento del servicio que ofrecía el Estado, en el grupo de países compuesto por Argentina (1958-1962) (Puiggrós; 1995; 27-56) Brasil (1946-1964) (Puiggrós; 1995; 79-100), Centro América (Puiggrós; 1995; 131-156) y el Caribe (Puiggrós; 1995; 109-124)

### Tendencias de equidad educativa

En el grupo de países integrado por Colombia (1951-1963) (Puiggrós; 1995; Soler; 1995), Chile (1945-1964) (Puiggrós; 1995: 231-242), Cuba (1959- 1961) Puiggrós; 1995: 197-225), Bolivia (1952-1964) (Puiggrós; 1995; 59-69) y Uruguay (1949- 1960) observo la consolidación de la tendencia de una política pública de equidad en el medio rural sustentada en un modelo de educación técnica o para el trabajo, orientada a la satisfacción de las necesidades educativas para la transformación económica y cultural.

Esta tendencia es explicada por la promoción masiva de la alfabetización de adultos, la expansión de las escuelas granjas o escuelas autoabastecidas y el aumento de las inversiones estatales en materia edilicia, material didáctico y formación de maestros en servicio.

## Uruguay

### Tendencias de inequidad en la coyuntura de 1960

A nivel económico observo la consolidación de la tendencia de inequidad en la distribución del peso de la crisis entre las clases sociales. Si bien el gobierno optó por una política económica neoliberal protegió a los productores rurales agro- exportadores, otorgándole un tipo de cambio del dólar que le aseguró el valor de 1951, que fue la mejor época. (Machado; 1995).

Las clases medias y bajas sufrieron por la devaluación de la moneda el impacto de una alta inflación ubicada en el 36% anual, la duplicación del valor de la canasta familiar entre 1955-1960 que pasó de \$620 a \$1283 y en el caso de los productores la suba estrepitosa de algunos insumos como el alambre experimentó una suba de un 500%. (Nahum et alter; 1998). Por otra parte observo como indicador explicativo de la inequidad económica, la demanda insatisfecha de tierras de unos 72.000 núcleos familiares efecto del abandono del gobierno de la política de distribución de tierras a través del Instituto Nacional de Colonización. (Machado; 1995).

Otros indicadores que manifiestan la situación de crisis son el estancamiento productivo agrario e industrial así como el aumento de la desocupación que pasó del 4% en 1957 al 9% en 1960. La conflictividad social se manifestó en la dura lucha sindical que logró mantener el valor del salario y en la ruptura de relaciones de la Federación Rural con el Colegiado Blanco (Machado; 1995).

A nivel del uso de la tierra observo inequidades estructurales históricas ya que el 2,9% del total de establecimientos usaban el 44% de las tierras en explotación, mientras que el 11% de la superficie la usaban entre 52.000 establecimientos. En términos de personas 54 latifundistas disponían de más hectáreas que 55.000 productores minifundistas. (Machado; 1995).

### Dimensión Social



En la dimensión social observo la consolidación de la tendencia estructural sostenida a la emigración hacia las ciudades por falta de trabajo. En la coyuntura de los años 1956 – 1961 emigraron del campo 24.000 personas (Ganon; 1966; 56).

El segundo indicador de inequidad social observado es la tendencia a la movilidad social descendente de las clases medias ya que en esa época aumentaron las clases populares en un 9% pasando a representar el 33% de la población, mientras que las clases altas se mantuvieron en el 5% (Ganon; 1966; 197)

### Dimensión política

Observo tendencias negativas ya que durante los colegiados de Echegoyen y Nardone hubo un retroceso en las prácticas de concertación social del período neo-batllista y un endurecimiento en la represión ante la movilización y el descontento social. (Nahum et al; 1998) De acuerdo con Demassi (1986: 15-16) predominaba un “clima de enfrentamiento” que comenzó a instalarse en 1959 cuando Echegoyen tomó medidas prontas de seguridad contra los trabajadores de Ute ante la amenaza de paralización. (Machado; 1995) En 1960 Nardone llegó a calificar de “condescendiente” a su ministro del Interior Nicolás Storace- por no haber ordenado mayor endurecimiento de la policía, el despido de los huelguistas y el control de las reuniones de los sindicatos a los que visualizaba como el “peligro rojo”(Nardone; 1965).

### Dimensión psico-social

El modelo de hombre imperante en el Uruguay de 1960 era de una personalidad individualista atemperado por sentimientos comunitarios. Desde su punto de vista la insuficiencia de solidaridad social en el sentido de una “*débil conciencia de los intereses comunes (...) del país, lugar o pago*” (Ganon; 1966) se manifestaba en la indiferencia de personas y grupos de ser capaces de contribuir desinteresadamente al bien de la comunidad, a excepción de catástrofes como las inundaciones del año 1959.

El autor observa una falla en la personalidad del uruguay@ ya que contradictoriamente convivían en nosotros sentimientos de amor e ilimitada confianza en el país “Como el Uruguay no hay” o en la “garra charrúa”, con una autopercepción negativa, ya que nos

evaluábamos de “haragán”, “indiferente”, “despreocupado”, “cómodo”, “avivado”, “falta de iniciativa”. Según el sociólogo el origen de nuestro carácter estaba en la formación de nuestra nacionalidad y la vida fácil producida por factores económicos y sociales con la consiguiente despreocupación por el futuro

### Dimensión educativa

Si bien el Uruguay tenía una tasa baja de analfabetos mayores de 15 años del 9% comparada con otros países del continente, existían brechas entre el medio urbano y rural. Si en el medio urbano el porcentaje de analfabetismo oscilaba entre el 2% y el 6% en el medio agrícola ascendía al 12%, en el ganadero al 13% y en zona de frontera oscilaba entre un 18% y un 20%. (Anales T XXI; 1958) Los jóvenes y adultos del medio rural eran los más afectados por el analfabetismo mientras que los niños del rancharío sufrían la desnutrición en un 70%. (FUM; 1955)

Otros indicadores de inequidad educativa observadas me permiten hipotetizar que la crisis educativa era más profunda en el medio rural. El indicador desgranamiento o “deserción” entre 1º y 6º presenta grandes brechas entre Montevideo, Interior y medio rural. Si en Montevideo llegaban a 6º año el 60% de los inscriptos en primero, en el interior lo hacía el 39% y en el medio rural el 13%. (Nahum et alter; 1998: 123-126). De acuerdo con el informe del Inspector Brayer asistían a 1ª un total de 15 alumnos y solo 4 alumnos lo hacían en 6º año. (Diario El País; 20/02/57).

Por último dos indicadores explican las brechas entre Montevideo y el medio rural. En el indicador número de maestros por clase mientras que en la capital el promedio era de 1.8 maestros por clase, en el medio rural 1 maestro tenía 3.2 clases. El segundo indicador explicativo es la diferencia en recursos destinados al rubro de alimentación escolar ya que mientras en Montevideo eran destinados anualmente por niño \$124 en el medio rural se destinaban \$8 pesos. (Diario El País; 20/02/57).

### Tendencias de equidad educativa.

Observo esta tendencia positiva originada en el período neo-batllista de una Estrategia Estatal de Planes Nacionales a nivel Educación Primaria, Ministerio de Ganadería y

Ministerio de Salud Pública (CNEPyN; 1959) para intervenir en forma concertada e integral en la reducción de la pobreza y elevar la calidad de vida en los medios rurales.

Esta política social incluyó la promoción de la alfabetización a través de Campañas Nacionales de alfabetización de adultos, el acceso a tierras a través del Instituto Nacional de Colonización, que entre 1945-1955 adquirió 150.000 hectáreas, el acceso al crédito de los jóvenes del campo a través del Banco de la República, al derecho a la asignación familiar y a la jubilación.

Esta estrategia se articuló con la intervención de entidades públicas – Primaria, Ministerio de Salud Pública e Intendencias- a nivel nacional, departamental y local con entidades privadas para abordar integralmente los problemas de salud a través del combate a la desnutrición crónica infantil, la promoción de la salud y la prevención de las enfermedades en todas las edades.

Entre 1954-1960 esta estrategia fue aplicada en forma experimental en el Núcleo Escolar de La Mina con el apoyo de la Unesco. En 1959 las autoridades educativas de la Sección Educación Rural, y luego que el magisterio evaluara su éxito, proyectaron la extensión del modelo nuclear de La Mina y de las escuelas granjas a otras zonas del país (CNEPyN; 1959). La nueva política educativa para favorecer el desarrollo integral del niño incluyó programas educativos de creación de huertas familiares para mejorar las prácticas alimentarias y nutricionales; de acceso a la identidad cultural rural local; la alfabetización de adultos; la promoción de la recreación y el deporte de los jóvenes y adult@s; la atención a la salud de madres gestantes y del niño; la vacunación; la desinfección de ranchos; mejora de la vivienda; ampliación del servicio de agua a través de la construcción de pozos y el mejoramiento de la salud a través de la construcción de letrinas

### Resultados del estilo institucional educativo con padres y madres y el vecindario

#### A) Indicador de la dimensión estratégica metodológica participativa

##### Evaluación diagnóstica inicial mediante el método científico

En los meses de setiembre, octubre y noviembre de 1960 luego de la formación teórico-práctica en entre abril y agosto en el Instituto, los estudiantes-maestros iniciaron la etapa

de elaboración y autogestión de sus proyectos educativos en las escuelas adscriptas al Instituto. Los directivos los organizaron en equipos de trabajo distribuidos entre las escuelas N° 137 ubicada en el mismo instituto, la n° 86 de primer grado de Totoral del Sauce, la escuela 35 de La Pedrera, la N° 48 del km 61 de la ruta 7 y la N° 23 en la carretera del Instituto Sicoterápico adscriptas a la institución. (Boletín Impulso; 1860; 16-18)

El primer contacto que establecieron con los padres y madres de alumnos de sus escuelas y los vecindarios fue a los efectos de realizar la evaluación diagnóstica inicial de carácter científico. La prealimentación tenía el doble propósito de conocer a los alumnos de las clases de práctica y las condiciones de vida de las familias. En la memoria colectiva se evalúa muy positivamente la formación en investigación social para mejorar la gerencia de las acciones educativas de la escuela en la comunidad más acorde con sus necesidades específicas.

El estudiante Leandro valora el trabajo de tipo etnográfico realizado por su equipo con los vecinos. Al respecto evoca *“Hacíamos trabajo de campo, (...) hacíamos encuestas, (...) Salíamos a la comunidad a buscar lo necesario. Salíamos, salíamos a investigar, a llenar fichas, a conversar con el vecino como si fueran a veces encuentros casuales pero ya llevábamos preparado nuestro plan de conversación ¿verdad?, para buscar algún problemita que queríamos saber. (...)”*

De acuerdo con él la técnica de recogida de información era la entrevista y la observación sobre las condiciones de vida del hogar. Pondera el especial cuidado que tuvieron para generar un clima favorable en la comunidad y para eso la observación la realizaron en dos etapas: una primera con los padres de los alumnos de las escuelas y luego en el vecindario. Sobre ello él afirma *“Visitábamos, visitábamos, la comunidad (...) Primero ...., para entrar bien y no causar malestar en el vecino empezábamos en los hogares que teníamos alumnos, en los hogares de los alumnos. Para ver, para hablar con los padres, cómo eran los muchachos, cómo en fin. Y ya entrábamos a un problema social. Ya entrábamos a la casa, ya entrábamos a observar a mirar las costumbres, la manera de hablar, las posibilidades económicas.”*

El trabajo culminaba con la documentación de las notas de campo y el llenado de fichas. Al respecto dice “(...) después al llegar a, de vuelta a la casa de uno, anota todo lo que observó. Si hay fichas llenamos fichas, y después se fue extendiendo, por supuesto se va extendiendo”

El análisis cuantitativo de los datos, la jerarquización de problemas y las propuestas de actividades educativas lo realizaban los equipos de estudiantes, que luego eran sometidas a la consulta del grupo de padres y madres. Al respecto dice: “Y bueno y después lo discutíamos en clase. Y segundo que uno ve y lo que considera que puede ser una necesidad del vecindario, la expone. Y si el vecindario la siente, la toma ¿eh?, la recepciona bien. Y se puede formar un buen grupo de vecinos para salir adelante, así fue que hicimos muchas cosas.”

De manera similar la estudiante Josefina evalúa el trabajo de investigación en la comunidad. Ella percibe que fue una buena forma para conocer las condiciones de vida del niño Al respecto ella dice “ ... visitar a los vecinos porque no era obligación, porque entendíamos que era una buena forma de vincularnos con el hogar, en beneficio del niño ¿verdad?. De conocer en qué condiciones. (...) ahí era el maestro como investigador social y como trabajador social y ahí había que ponerse las pilas y hacerlo bien ¿no? es decir con técnicas. No era, no era ir a improvisar, ir hacer una visita por camaradería, sino hacer una visita ya con, con sentido en lo que estábamos haciendo. ”

Pondera el estilo no impuesto y la naturalidad con que hicieron la recogida de información en los hogares“(...) se hacía lo que se llamaba trabajo de campo se salía a la casa de los vecinos (...) Claro, hacíamos visitas, pero nosotros no hacíamos, no íbamos con el papelito a, sino que entrenábamos la mente para en ese momento, seguro, (y luego) hacíamos las anotaciones correspondientes de lo que podíamos ver. No forzábamos la investigación ¿verdad?

De acuerdo con ella la etapa siguiente era la documentación de la información en fichas ya preparadas o elaboración de nuevas “(Luego) de (...) conocer la gente hacer la aplicación de fichas, incluso construcción de fichas (...)”

Luego del análisis de la información clasificaban al vecindario según la gravedad de la problemática social guardando el debido secreto profesional. Josefina relata en forma sintética todo el proceso “(...) primero se hacía un estudio del medio, es decir la primera visita, y de acuerdo a la realidad del medio, hacíamos un mapa de la zona, con códigos nuestros, con alfileres me acuerdo la cabecita, según el tipo de hogar que encontrábamos, es decir, de eso nadie sabía. (...) Nosotros teníamos códigos ¿no? para orientarnos. Donde había realmente qué tipo de problema, lo teníamos todo con colores.”

El estudiante Pedro evalúa como importante el haber aprendido a entrevistar y pondera el desarrollo de la capacidad de observación. Al evocar las clases del docente responsable del curso, Moreno, él expresa “La visita, en la entrevista, ¿viste?. Te enseñaba el método de entrevista, el observar, el agudizar. “¿Qué viste, qué pudiste observar?”. Eso es importante enseñar a observar y no que uno entre y no observe nada, ni trate de escudriñar nada. Un poco lo que estás haciendo tú ahora. (risas).”

Luego de la entrevista con los padres se inician “(...) los procesos ...de tabulación, y de evaluación, lectura de los datos.(...)” que culminan con el diseño del plan de acciones para atender los problemas de salud de los niños. Sobre este aspecto él dice “Así te da por ejemplo que todos los niños están sin vacunar. Ahí sale que tenés que hablar con alguien y hacer un plan de vacunación. O si todos los niños están desnutridos, por una cantidad de cosas, de parámetros y de cosas que ves. Bueno indudable que la escuela tiene que tomar acciones para ver como va a subir o como cambiar ese déficit que hay mediante o alimentación o yo que sé.”

Finalmente Pedro evalúa la utilidad del saber investigativo como herramienta para establecer prioridades en forma rigurosa y poder elaborar integralmente el currículo de la escuela con el de la comunidad y ajustados a sus necesidades. Dice al respecto “Como docente te sirve. Porque como maestro vas a una clase, tenés que hacer el plan de la escuela, el plan de la zona y ubicar los hogares, cómo vas hacer una entrevista, qué vas a preguntar, qué aspectos vas a tomar ..., el aspecto de salud, el aspecto de vivienda, el aspecto, el hacer fichas.(...)”

## B) Indicadores de la dimensión política pedagógica cooperativa y solidaria

### B.1) Organización del trabajo con estructura tipo adhocrática

La Secretaria y docente de uso y preparación de materiales audiovisuales valora muy positivamente el impulso del Instituto del trabajo en equipo en cada una de las escuelas con los padres y madres de alumnos. Ella pondera los aspectos motivacionales del trabajo para involucrarlos en la formación de los hijos junto al maestro. Con entusiasmo recuerda “(....) Te das cuenta lo que significaba cinco escuelas suponte, trabajando con el medio acá, acá, acá era todo una multiplicación de actividades y de intercambio y de conocimiento.(....) Incluso los hacíamos sentir partícipes de que ellos eran también integrantes del grupo de la escuela para que conjuntamente con los maestros pudieran ayudar a la formación de los niños. Es una tarea así, que si vos la mirás (suspira) que se ha perdido totalmente”

El estudiante Leandro valora muy positivamente la motivación de los vecinos por las actividades y el trabajo en equipo de los estudiantes con los grupos de vecinos para la construcción de baños. El lo expresa así “Los cuartos de baño, cuarto de baño no, nosotros le llamamos las letrinas,(....) eso se vio que fue una necesidad que se sentía, la sentía la comunidad porque salieron cualquier cantidad de trabajo, cualquier cantidad. Y a esos grupos nos uníamos varios porque había que trabajar, hacer trabajo fuerte ¿no? trabajo de construcción y a eso nos uníamos varios. Ya no solamente el equipo de la escuela de esa escuela sino que a veces se sumaban otros becarios de fuera de ese grupo.”

De acuerdo con él los equipos de trabajo para las actividades de construcción de letrinas surgieron a partir de las propuestas de los estudiantes del instituto luego de la evaluación diagnóstica. Al respecto él dice “Y segundo que uno ve y lo que considera que puede ser una necesidad del vecindario, la expone. Y si el vecindario la siente, la toma ¿eh?, la recepciona bien. Y se puede formar un buen grupo de vecinos para salir adelante. Así fue que hicimos muchas cosas.”

Desde el punto de vista de la estudiante Verónica la organización del trabajo con los padres en equipo es valorada neutralmente. Recuerda el trabajo de los equipos de estudiantes y docentes del instituto con la comisión fomento, los clubes de madres y de

exalumnos. Al respecto dice *“Cuando empezamos a ir a las escuelas, cada grupo se insertó en una comunidad con un equipo docente, se interrelacionó con la comisión de fomento y se hicieron muchas actividades. (...) Hubo lugares que se hicieron actividades con clubes, clubes de madres, con clubes de ex alumnos y entonces ahí ... se llevó adelante todo lo que nos enseñaba Izquierdo la conservación de productos”*

## B.2) Indicadores de comunicación pedagógica horizontal efectiva tipo integrativa

### B.2.1) Comunicación pedagógica horizontal tipo círculo

Desde el punto de vista de la Secretaria y docente de preparación y uso de material audiovisual la comunicación maestros de escuelas-padres y madres es valorada de participación de ambos. Con lo cual se puede inferir una actitud de respeto del maestro por su palabra y confianza en que pueden contribuir en la formación de los hijos. Al respecto ella dice *“Incluso los hacíamos sentir partícipes de que ellos eran también integrantes del grupo de la escuela para que conjuntamente con los maestros pudieran ayudar a la formación de los niños.”*

El estudiante Leandro valora muy positivamente la cooperación en las actividades de construcción de letrinas entre los equipos de estudiantes y los grupos de vecinos. Sobre ello él evoca: *“ Y a esos grupos nos uníamos varios porque había que trabajar, hacer trabajo fuerte ¿no? trabajo de construcción y a eso nos uníamos varios. Ya no solamente el equipo de la escuela de esa escuela sino que a veces se sumaban otros becarios de fuera de ese grupo.”*

Asimismo valora de forma similar la cooperación de los estudiantes en el trabajo de construcción de huertas familiares. Dice al respecto *“(…) De huerta sí, de huerta sí. En la campañas de huertas familiares sí, en eso cualquier cantidad, trabajábamos mucho, ¿no?. No solamente ayudando y llevando semillas sino además viendo las bondades ... de las distintas verduras\_(...) que no se conocían, o se conocían poco o no se usaban directamente”*

### B.2.2) Comunicación pedagógica horizontal tipo rueda

La Secretaria y docente de uso y preparación de materiales audiovisuales pondera la enseñanza de la solidaridad en las relaciones escuela hogar-. Al respecto recuerda: *“(…)*



*la huerta sacábamos una cartilla (...) para darles a los vecinos, para que ellos pudieran hacer sus propias huertas.” (...) Y sobre todo de información que la gente no la tenía. No, no, la información que nosotros le dábamos no era solamente la información de cómo se hace, (...) sino la información de una cantidad de aspectos, en el sentido de las relaciones, de la solidaridad, del intercambio, del participar en las cosas de la escuela.”*

Asimismo valora muy positivamente las actividades informativas a los padres y madres a través de cartillas sobre el proceso técnico de construcción de huertas familiares. Al respecto expresa: “(...) nosotros le dábamos (...) la información de cómo se hace, (...) hicimos un concurso de huertas, no me acuerdo bien como fue, también presentamos los planes (...) todo el proceso de cultivo y de siembra, para que la gente tuviera un orden y pudiera organizarse. Y después fueron, no se, bueno se veía si los resultados, cómo eran, ¿no?. En base a eso.”

Leandro valora igualmente en el impulso de las huertas familiares la enseñanza sobre las ventajas de incorporar las verduras a la dieta familiar. Al respecto dice: “(...) En la campañas de huertas familiares sí, en eso cualquier cantidad, trabajábamos mucho, ¿no?. No solamente ayudando y llevando semillas sino además viendo las bondades ... de las distintas verduras (...) que no se conocían, o se conocían poco o no se usaban directamente. La ensalada prácticamente no se usaba y te estoy hablando de cuarenta casi cincuenta años ya, no no es mucho ¿no?.”

De forma similar él evalúa la integralidad del trabajo educativo teórico-práctico en la construcción de letrinas. Al respecto es enfático “El trabajo tenía que ser integral sin ninguna duda para que tenga valor. Y no solamente ayudar a levantar un, sino ver las, por qué se hace.Cuál es el por qué de hacerlo. Y eso era a través de charlas y a veces a través de hojitas informativas que uno pasaba, ¿no?.”

La estudiante Verónica de manera distinta y neutral valora el trabajo educativo con las madres y exalumnos en la conservación de alimentos, probablemente por haber sido impulsadas las actividades por otros compañeros. Ella recuerda la enseñanza por parte de los estudiantes de conservación de productos alimenticios a las madres y exalumnos

siguientes términos : *“Hubo lugares que se hicieron actividades con clubes, clubes de madres, con clubes de ex alumnos y entonces ahí se hicieron, se llevó adelante todo lo que nos enseñaba Izquierdo de la conservación de productos”*

De igual modo valora las actividades de educación para la salud impulsadas junto a la comisión de fomento de una escuela de práctica. Ella recuerda con vaguedad *“Cuando empezamos a ir a las escuelas, cada grupo se insertó en una comunidad con un equipo docente, se interrelacionó con la comisión de fomento y se hicieron muchas actividades. O sea tratando de aplicar todo lo que habíamos visto tanto en el área de educación para la salud. (...)”*

### Conclusiones

De acuerdo con la evaluación de los datos arrojados del análisis bibliográfico observo en la coyuntura del año 1960 la consolidación de tendencias de inequidad en lo económico, político y educativo. En la dimensión educativa esta tendencia negativa se explica por la inexistencia de políticas educativas públicas de universalización de la educación de nivel primario en el medio rural en la mayoría de los países. Este hecho consolidó la tendencia estructural histórica de inequidad entre el medio urbano y rural, explicada por elevadísimos porcentajes de analfabetismo entre el 95% caso Haití, Bolivia entre un 70% y 85%, Brasil un 50%, Chile con un 20% y Uruguay entre el 12% y el 20% en el medio rural. En cambio observo tendencias de equidad en el grupo de países integrados por Bolivia, Cuba, Colombia; Chile y Uruguay. Este grupo ejecutó políticas públicas de universalización de satisfacción de las necesidades educativas en el medio rural como salida a la crisis educativa, articulando medidas de alfabetización masiva de adultos, la extensión del modelo de escuelas granjas, núcleos escolares para la transformación económica y social y de mejoramiento del personal docente en servicio. Estas políticas educativas se ejecutaron en el marco de políticas sociales con diferentes grados de profundidad e integralidad, dirigidas a elevar la calidad de vida en el medio rural y por ese medio saldar la deuda social y reducir las brechas existentes con el medio urbano. En el caso de Uruguay se efectivizaron hasta su interrupción en el año 1960 en el marco de una política social heredada por el colegiado de Nardone del período neo-batllista, que incluyó la extensión de derechos ciudadanos –exceptuando los derechos laborales- articulada con una política preventiva en salud elaborada por el

Ministerio de Salud Pública con la colaboración de la Escuela de Enfermería y una política educativa sostenida en los pilares de gestión descentralizada, de cooperación de recursos por regiones, y de concertación a nivel local con los usuarios-ciudadanos.

De acuerdo con la evaluación de los datos emergentes de las entrevistas de una docente y estudiantes del Instituto Normal Rural de la generación de 1960 observo que la micropolítica institucional logró motivar e involucrar a los ciudadanos-usuarios del servicio educativo ya que la gerencia educativa de los estudiantes impulsó una política pedagógica creíble y respetuosa de los padres y madres y el vecindario

El respeto de la gerencia educativa por el usuario se manifiesta en la presencia del indicador evaluación diagnóstica inicial de las necesidades comunes de las familias de alumnos y el vecindario. Esta conoció y diagnosticó las necesidades del entorno utilizando herramientas cualitativas y cuantitativas que le permitieron a los estudiantes tomar decisiones de diseño curricular flexibles y ajustadas a las necesidades sentidas y concretas de los usuarios. La construcción de la demanda y la consulta a los padres y madres sobre las actividades a desarrollar significa que participaron directamente en la selección de la cultura valiosa del currículo. Con la concertación, el currículo diseñado logró flexibilidad y mayor pertinencia social. El enfoque de planificación normativa de la mayoría de las políticas, estrategias y programas de desarrollo comunitario no logran dar respuesta a una gran parte de las necesidades, demandas y propuestas de los llamados destinatarios o beneficiarios.

La credibilidad de la gerencia educativa se sustentó en una política pedagógica solidaria, cooperativa y participativa en beneficio del desarrollo del niño. Porque los estudiantes organizaron el trabajo de apoyo pedagógico en equipos flexibles en función de las necesidades emergentes de los distintos grupos. En este sentido establecieron un sistema coordinado de equipos de estudiantes que estaban en distintas escuelas para el apoyo pedagógico a los grupos de padres y madres en las actividades más complejas o que requerían más personas para sacar adelante el trabajo. Asimismo ponderaron el factor motivacional de los usuarios lo que significa que en el gerenciamiento de los proyectos importó más los aspectos de conducción y liderazgo de los grupos.

En segundo lugar los estudiantes y los maestros de las escuelas de práctica fueron constructores de relaciones pedagógicas horizontales y cooperativas. En las relaciones pedagógicas de los estudiantes y maestros de escuelas en calidad de docentes y los padres y madres en su calidad de estudiantes, predominó el diálogo y la cooperación en todas las actividades desde la formación de los hijos junto al maestro, la construcción de huertas, de letrinas y conservación de alimentos.

Lograr la integración para la acción comunitaria a favor del desarrollo sustentable requiere de la participación total como eje de consolidación de un desarrollo de la comunidad desde la praxis. Esto significa que los docentes, estudiantes y sectores populares tienen y deben transitar un proceso de toma de conciencia, capacidad de gestión y autogestión responsables.

### Bibliografía

#### Historia

Alonso, r., Demassi, C., 1986, “Uruguay 1958-1968: crisis y estancamiento”, Montevideo, EBO.

Frega, Ana, 1993, ‘Como el Uruguay no hay’. Apuntes en torno al Estado en los años cincuenta y su crisis”, Uruguay en *Revista Encuentros*. N°2 agosto, CEIL, FHCE:

Ganon Isaac 1966, “Estructura social del Uruguay”\_Montevideo Ed. As,

Hobsbawum, Eric, 1993, “Años interesantes. Una vida en el siglo XX”, Bs. As Crítica,.

Machado, Carlos, 1995 “Historia de los Orientales”, Uruguay EBO Tomo III,.

Nahum, Benjamín, Cocchi, Juan Angel, Frega, Ana, Trochón, Ivette, 1998, “Crisis política y recuperación económica 1930-1958”, Buenos Aires Ediciones de la Banda Oriental, La República,.. Tomo 7,

-----, 1998 “El fin del Uruguay liberal”, Bs. As, Ed. De la Banda Oriental, La República, Tomo 8,

Nardone, Benito, 1965 “ El peligro rojo en América Latina” Montevideo, Ed Diario Rural.

### Historia de la Educación

Cucussa, Héctor (comp.),1993, “Historia de la educación en debate”, Bs. As. Miño y Dávila

Goodson, Ivor, 1995, “Historia del currículo. La construcción social de las disciplinas escolares”, Barcelona: Ed.Pomares-Corredor.

León, Antoine, 1985, “La historia de la educación en la actualidad”, OIE, Ciencias de la Educación, UNESCO.

Puiggrós, a., Lozano, C., 1995 “Historia de la Educación Iberoamericana”, Argentina: Ed Miño y Dávila,

### Educación

Charlot, Bernard 2006; “La relación con el saber. Elementos para una teoría.” Uruguay : Ed. Trilce

Enriquez, Eugene, 2002” La Institución y las organizaciones en la educación y la formación. Formación de formadores” Argentina: UBA Serie Los Documentos, 12.

----- 1997, “La organización em análise”\_Brasil : Petrópolis,

Fernández, Lidia, 1998, “El análisis de lo institucional en la escuela. Un aporte a la

formación autogestionaria para el uso de enfoques institucionales.

Notas Teóricas”, Bs. As: Paidós,, 1ª. Edición,

-----, 1999, “Crisis y dramática del cambio. Avances de investigaciones

sobre proyectos de innovación educativa” s/d

-----, 1998, “Instituciones educativas en situaciones críticas”, Bs. As  
Miño y Dávila

-----, 1993 “Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en  
situaciones Críticas.” Bs. As Paidós,

----- 1997; “Asesoramiento institucional en situaciones críticas.  
Abordajes metodológicos”; en Garcia, Carlos y López Yáñez (comp)  
*Asesoramiento curricular y organizativo en educación;*  
Barcelona Ed. Ariel

Gimeno Sacristán; José, 1994 “El currículum: una reflexión sobre la práctica”, Madrid:  
Ed. Morata, 4ª. Edición.

López Yáñez, Julián, (2002) “El ambiente enrarecido de la teoría sobre el cambio  
planificado y la búsqueda de aire fresco”, Bs.As., Revista del Instituto  
de Investigaciones en Ciencias de la Educación, Año X, N° 20,  
Diciembre.dem, pág 35

Marcelo, Carlos; López Yáñez, Julián (comp) (s/f) en Ed Ariel, Barcelona  
*Asesoramiento curricular y organizativo en educacion; Cap IV*

### Metodología de investigación

Arostegui, Julio, 1995, “La investigación histórica: Teoría y método”,  
Barcelona.Crítica,

Bardin, Laurence, 1986, “El análisis de contenido”; España,Ed. Akal,

Bentancourt Díaz, Jesús, 1973, “Criterios históricos modernos”, Uruguay: EBO.

Bisquerra, Rafael 2004; “Metodología de la investigación educativa”; textos digitales,  
Uruguay. Claeh,

De Gaulejac, Vincent 1998, “El sujeto entre el inconsciente y los determinismos sociales”,\_Montevideo Publ y trad., Grupo de Sociología Clínica,.

-----1998 “La neurosis de clase: Trayectoria social y conflictos de identidad” Prólogo e introducción del libro “La névrose de classe. Trayectoire sociale et conflicts d’identité”, 187, Montevideo. Publ., y trad. Grupo Sociología Clínica,

-----, 1991 “Opciones y soportes metodológicos”,\_Montevideo, en “*La nevrose de classe. Trayectoire Sociale et conflits d’identitité*”, trad y comp. Argene Benedetti, Mabla Ruiz, Rosario Secco, Publicación del Grupo de Sociología Clínica, 1998

.....1993, “La sociología y lo vivido” Montevideo. \_en Rev. Claeh, N° 69,

Delgado, J. Manuel, Gutierrez, Juan. Coordinadores, (1995), “Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales” Madrid.-Síntesis Psicología,

Devereux, George 1999(10ª ed), “De la ansiedad al método en las ciencias del comportamiento” México Siglo XXI,

Festinger, L., Katz, D, ( 1972 ), “Los métodos de investigación en las ciencias sociales”, Bs. As.\_Paidós,

Kelle Udo (2001) “Sociological explanations between micro and macro and the integration of qualitative and quantitative methods” Rev.Forum: Qualitative Social Research, Vol 2, N° 1, Febrero.

Le Goff, Jacques, 1991 1ª edición, “Pensar la historia. Modernidad, presente, progreso”, BS AS Paidós.

Lombardi, Angel, 1993, “Introducción a la historia”, Venezuela. Universidad del Zulia,

Sautu Ruth 2005 “Manual de metodología” Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos, y elección de la metodología, Cap I y II. Argentina.Clacso, Colección Campus Virtual,

Suquilvide, Julián 2007 “Introducción a la investigación social”, selección de textos formato digital, Uruguay,Claeh,

Taylor, s.j., y Bogdan, r, 1998, (4ª. Reimpresión), “Introducción a los métodos cualitativos de investigación” Madrid. Paidòs,

Vilar, Pierre, (1980), “Iniciación al vocabulario del análisis histórico”, Barcelona Ed.

Crítica, pág 73.-

### Fuentes documentales

CNEPyN; Depto. Técnico, Comisión Asesora de Educación Rural 1959 “Necesidades presupuestales de la educación rural”, (s/e) Montevideo

Federación Uruguaya del Magisterio;1955, “Congreso Nacional de maestros sobre escuela Rural. Informes de comisiones”

Diario “El País” 1957 “Centenares de maestros rurales discuten sobre la situación de sus escuelas y los programas, 25 de febrero de.

Angione, A.M. .1960. *De nuestra casa* en Revista Impulso Editado por el Instituto Normal Rural; N°2 agosto –setiembre; pág. 16-18

Anales de Instrucción Primaria 1958 T XXI

### Web

Acevedo Rueda, Rafael Alexis; (2010) “Implicaciones filosóficas de la eficiencia gerencial;” <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/30578/1/articulo1.pdf>. (consulta 12-08-10) pág 219

Anep: Monitor educativo enseñanza primaria 2009 en

[http://www.oei.es/pdf2/informeautoridadesnacional\\_08.pdf](http://www.oei.es/pdf2/informeautoridadesnacional_08.pdf)

Bavelas, Alexander 2008 “Patrones de comunicación en grupos orientados a la tarea”; en [www.infoamerica.org/documentos\\_pdf/bavelas01.pdf](http://www.infoamerica.org/documentos_pdf/bavelas01.pdf) (colgado 11/08)



- Bogatti, Stephen (1997) “Communication structure and its effects on task performance.” En <http://www.analytictech.com/mb021/commstruc.htm> (documento colgado 11/08)
- Echeverria, Rafael 2009, “Ontología del lenguaje”; En [http://www.franciscocerda.cl/content/view/172585/Ontologia\\_del\\_Lenguaje\\_en\\_digital.html](http://www.franciscocerda.cl/content/view/172585/Ontologia_del_Lenguaje_en_digital.html) (documento colgado 01/09); pág 78
- Fernández,A; 2008. “Construyendo un concepto de lenguaje.”; en [http://www.google.com/custom?hl=es&cof=S%3Ahttp%3A%2F%2Fwww.infoamerica.org%3BL%3Ahttp%3A%2F%2Fwww.infoamerica.org%2Fdia\\_digital%2Fimagenes%2Fcabecerainfo.gif%3BLH%3A38%3BLW%3A375%3B&domains=http%3A%2F%2Fwww.infoamerica.org&q=definicion+comunicacion+intercambio+de+sento](http://www.google.com/custom?hl=es&cof=S%3Ahttp%3A%2F%2Fwww.infoamerica.org%3BL%3Ahttp%3A%2F%2Fwww.infoamerica.org%2Fdia_digital%2Fimagenes%2Fcabecerainfo.gif%3BLH%3A38%3BLW%3A375%3B&domains=http%3A%2F%2Fwww.infoamerica.org&q=definicion+comunicacion+intercambio+de+sento). (documento colgado 11/2008)
- González Granado 2010 “Estrategia educativa de superación para los docentes de secundaria básica en la dirección de la formación laboral de los estudiantes” ; [http://74.125.155.132/scholar?q=cache:mAmRSyxZTPwJ:scholar.google.com/+Addine+Fatima+y++estrategia+educativa&hl=es&as\\_sdt=2000](http://74.125.155.132/scholar?q=cache:mAmRSyxZTPwJ:scholar.google.com/+Addine+Fatima+y++estrategia+educativa&hl=es&as_sdt=2000)
- Kaplún; Mario 1998. “La gestión cultural ante los nuevos desafíos”; en Revista electrónica Chasqui, N° 64.
- Martin, Enrique 2010; “Cómo diseñar, seleccionar y proteger nombres de marca.” En [http://scholar.google.com.uy/scholar?hl=es&q=definicion+marca+Gonzalo+Caballero&lr=&as\\_ylo=&as\\_vis=0](http://scholar.google.com.uy/scholar?hl=es&q=definicion+marca+Gonzalo+Caballero&lr=&as_ylo=&as_vis=0); p57
- Ministerio de ganadería agricultura y pesca 2006 “Incidencia de la pobreza” en [http://www.mgap.gub.uy/opypa/PUBLICACIONES/Estudio\\_empleo/Cap%C3%ADtulo%20VI/Cap%20VI%20-%20%20Incidencia%20de%20la%20Pobreza.pdf](http://www.mgap.gub.uy/opypa/PUBLICACIONES/Estudio_empleo/Cap%C3%ADtulo%20VI/Cap%20VI%20-%20%20Incidencia%20de%20la%20Pobreza.pdf)
- Pulido, Orlando 2009 ; “Hegemonia y cultura: introducción a las estructuras culturales disipativas” ; en [www.anthroglobe.info/docs/hegemonia\\_cultura.htm](http://www.anthroglobe.info/docs/hegemonia_cultura.htm)
- Villarejo et alter; 2010; (s/t) en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=24713393>

