

Participación y eficacia, claves inseparables de un modelo de funcionamiento institucional.

Manuel SÁNCHEZ ALONSO*

INTRODUCCIÓN



La participación como valor social e individual, como meta u objetivo de una organización, como modo de funcionamiento de cualquier grupo o institución es un tema de gran importancia. Personalmente me inscribo en la amplia relación de personas, instituciones, declaraciones, documentos públicos y privados que ensalzan la participación, que la exigen como aplicación irrenunciable y que la elevan a la altura de la utopía. Precisamente porque soy de los que creen en la participación, me interesa su éxito convincente y su afianzamiento constante. La participación no es una moda. Es una etapa de la democracia, que mejora la fase anterior de representación.

Participar es tomar parte o compartir. Compartir unos métodos o propósitos. Y eso no sólo a nivel de actitud, sino de hecho con una conducta o comportamiento en una institución. Dado que la participación debe ser un hecho real a realizar en una entidad organizada, está necesariamente vinculada a la eficacia de esa entidad. Una institución u organización si existe será para algo, para cumplir unos fines. La eficacia consiste en el cumplimiento de esos fines.

La eficacia de las organizaciones es algo irrenunciable por coherencia y «sentido común». Ahora bien, esa eficacia o cumplimiento de fines puede obtenerse de formas diversas. De modo autoritario o de modo democrático. En favor de la manera democrática juega el respeto y la consideración de los miembros de la organización, incluso una mayor eficacia, en determinadas circunstancias, según está probado. Pero, por razones de eficacia, hay que poner en cuestión si siempre y en

todos los temas lo más apropiado es el máximo de participación. Digo «poner en cuestión», esto es, preguntarse sobre las ventajas e inconvenientes de la participación. He dicho también «máximo de participación», opinando que hay un mínimo y niveles o grados intermedios de participación.

La participación es un proceso, no es un todo o un nada. Como queda apuntado, hay grados o niveles de participación. Otro tanto sucede con la eficacia, que puede ser mayor o menor. Siendo las cosas así parece conveniente poder utilizar unos parámetros que nos sirvan para cuantificar la participación y la eficacia, e incluso indiquen cuándo es más conveniente o no la participación. Por poner un ejemplo, no parece que para contestar una llamada telefónica o una carta de correspondencia sea lo más óptimo la intervención de todos los miembros de la organización, o que para resolver un problema psicológico de un alumno, pongamos también por caso, lo más adecuado sea someter a votación entre sus compañeros de curso cuál sea la mejor solución. Por el contrario, puede ser lo más acertado que los profesores de un centro docente opinen sobre las normas de disciplina o convivencia escolar. Discrepo de Deng Xiaoping, el nuevo dirigente chino, cuando dice «poco importa que el gato sea negro o rojo, lo importante es que cace ratones». Digamos que participación es uno de esos dos colores —el que prefiera el lector— y que ca-

* Presidente de la Asociación para la Formación Social. Coordinador del Plan AULA ACTIVA. CECA. Ex-Miembro de la Ponencia de Educación para la Convivencia de la Comisión de Evaluación de la Ley General de Educación.

zar ratones es la eficacia. No es indiferente que la eficacia se logre o no con participación, pero sí es problemático que por preferir un color en el gato no se cacen ratones, esto es, que la participación sea eficaz.

Con el intento de hacer una aportación al tema de la cuantificación de la eficacia y de la participación, presentamos en líneas generales un modelo o esquema sobre los procesos de la eficacia de la participación, así como de su mayor o menor realización o cuantía.

PROCESO DE LA EFICACIA. LÍNEAS DE CUANTIFICACIÓN

Con una fórmula simple, la eficacia del funcionamiento de una institución se mide según el grado de obtención de los objetivos. De un modo más riguroso o completo conviene analizar todos los pasos que llevan a la formación de esos objetivos, todas las fases de la eficacia. Opino que estos pasos o fases no son otros que las funciones directivas. Según se cubran con mayor o menor acierto se es más o menos eficaz.

Las funciones directivas son esencialmente tres: 1.— planificación (el para qué), 2.— organización (el cómo) y 3.— control (comprobar si el cómo se ha ajustado al para qué).

1. La planificación exige primeramente un diagnóstico de la realidad social o una definición o análisis del problema. (1.1) Este diagnóstico no debe ser meramente externo, conviene que profundice en los estratos de esa realidad o causas del problema. Cubierto este punto, esto es, sabiendo en qué situación o dónde se está, procede de terminar o dónde se quiere ir o formular unos fines u objetivos. (1.2) No es lo mismo ir desde Madrid o desde Cádiz (situación) a La Coruña, como tampoco es lo mismo ir desde una de esas ciudades a La Coruña o a Barcelona (meta u objetivo).

2. Organización y ejecución: se trata de buscar y coordinar los medios personales y materiales para lograr esos fines u objetivos. Se trata asimismo de elaborar estrategias y tácticas de actuación. Y, por supuesto, se trata también de actuar. Esta fase implica la búsqueda constante de soluciones, analizadas y evaluadas, para resolver los mil problemas grandes y pequeños que toda actuación implica.

3. Control o evaluación: estamos ante la comprobación del logro de los objetivos a través de la organización y ejecución. Importa saber clara y concretamente si aquella que se quería alcanzar se ha obtenido o no, para hacer las oportunas rectificaciones y para volver a planificar a partir de la nueva situación creada por la organización y la ejecución.

Mucho hay que decir sobre el contenido y desarrollo de cada una de estas tres fases, ya que hay métodos y técnicas validados por la experiencia. Pero no es el momento. Sí conviene, por el contrario, que se destaque que la eficacia de una institución —de un centro docente— será mayor o menor según que se haya planificado, organizado y evaluado con más o menos acierto. Por ello, se puede hablar de proceso y de grados de eficacia.

PROCESO DE LA PARTICIPACIÓN. LÍNEAS DE CUANTIFICACIÓN

¿Cuáles son los niveles o grados de participación en la gestión?. Pienso que el conocido método «Ver, juzgar y actuar» nos sirve de escala de medida. Este método coincide substancialmente con los roles-funciones que Bales reclama para la tarea de grupo: informar, opinar y decidir-actuar. El grado más elevado de participación es el que consiste en tomar parte en la adopción de decisiones y colaborar en la ejecución de gestiones.

En rigor, la línea divisoria entre autoridad y democracia es la forma de tomar decisiones, individual o grupal. Ahora bien, aunque esto es verdad y una realidad importante, no pienso que no exista nada de participación si no se influye mediante el voto en la elaboración de la decisión de un problema a resolver o en un proyecto a iniciar. Hay un mínimo de participación al recibir y dar información, de acuerdo con la escala citada, que presento como orientativa. De ahí que quepa hablar de un proceso gradual de participación. De esta opinión son numerosos autores como Tannenbaum, Schmidt, etc.

Aplicado a un centro docente, una representación gráfica de lo que acaba de decirse sobre la participación —suponiendo en este momento que la gestión es eficaz— será:

1. Gestión autoritaria de la dirección que ordena al resto del personal del centro lo que hay que hacer.

2. Gestión autoritaria de la dirección, con inicio de consulta, que da y recibe información del resto del personal del centro sobre lo que la dirección decide que hay que hacer.

3. Gestión autoritaria-consultiva de la dirección que pide y recibe opiniones del resto del personal del centro sobre lo que la dirección decide que hay que hacer.

4. Gestión democrática del centro en la que las decisiones sobre lo que hay que hacer se toman por el personal del centro.

5. Gestión democrática del centro en la que las decisiones sobre lo que hay que hacer y la ejecución de «lo que hay que hacer» se realiza por el personal del centro, no a título de empleado o

«mandado», sino a título de «director». Autogestión.

Cuanto se está indicando tiene un carácter general. Precisamente ésa es la intención, la de tratar de ofrecer un marco referencial sobre la conveniencia u oportunidad de la participación. Corresponde ahora establecer la relación entre el proceso de la eficacia y el proceso de la participación.

RELACIÓN EFICACIA-PARTICIPACIÓN. NIVELES DE PARTICIPACIÓN EN UN CENTRO DOCENTE

Establecidos unos métodos cuantitativos de eficacia y de participación, es el momento de establecer conexión entre las fases de la eficacia citadas —planificación, organización-ejecución y control— con los niveles de participación sugeridos —información, opinión y decisión-ejecución.

No obstante, dado que hacemos ya alusión expresa a los centros docentes, procede aclarar qué se entiende por personal de esa institución. Como ésta es —debe ser— una comunidad escolar, el personal lo constituye: el director, el profesorado, los alumnos, los padres de éstos, el personal administrativo y de servicios no docentes y la representación de la comunidad local. La intervención de este personal y su participación, nos parece positiva a nivel de información y de opinión en todas las fases de un funcionamiento eficaz del centro.

Un centro docente no es una fábrica que obtiene productos materiales, es una organización que ha

de conseguir resultados humanos en personas concretas. De ahí que su finalidad y su funcionamiento está caracterizado por el respeto de algunos valores o principios determinados. Como estamos en un aquí y ahora concretos, España y proyecto de LODE, a partir de este momento hago referencia al mismo.

En el proyecto LODE, como valores humanos, pueden entresacarse éstos: Hay que conseguir «el pleno desarrollo de la personalidad del alumno», «un aprendizaje de la tolerancia y de la libertad», «preparación para participar activamente en la vida política, social y cultural» (artículo 2). Los profesores tienen libertad de cátedra (artículo 3), los padres tienen libertad de asociarse, pueden colaborar en actividades educativas, tanto docentes, como complementarias, como extraescolares (artículo 5). Los alumnos tienen «derecho a que se respete su integridad y dignidad personal» y «derecho a participar en el funcionamiento y en la vida del centro, en función de su edad» (artículo 6).

Todos estos principios nos parecen positivos e imprescindibles para que el centro educativo sea eficaz. De ellos se deriva y, al mismo tiempo, para que realmente se puedan cumplir es necesario que se alcancen los niveles de participación primeros o más básicos de información y de opinión. Si en un centro no hay información en un doble sentido —de arriba abajo y de abajo arriba— y si no es posible una crítica y una aportación de sugerencias de modo sistemático y ocasional, esos principios no se cumplen. De cuanto se está afirmando se deduce que no consideramos eficaz un funcionamiento del centro, ni una concepción educativa que sean plenamente autoritarios, esto es, que no acepten la información y la consulta. Por otra parte, recordando la teoría y experiencias



Salte's

de Mr. Gregor y las de la «profecía que se cumple a sí misma», si tendemos en nuestra percepción a ver al otro como inmaduro o incapaz, le vamos forzando a ser tal. Y, si, prudentemente, le vemos como maduro o capaz, le vamos ayudando a ser de esa forma.

Quedan otros niveles superiores o más avanzados de participación: intervención en la toma de decisiones y colaboración personal en las tareas o actividades organizativas y educativas en general. Nos parece ineficaz que todo el personal, en todo momento y en todas las materias alcanzara estos niveles de participación. La cuestión es entonces ¿cómo, cuándo y quiénes deben intervenir en la toma de decisiones y en la ejecución de actividades? Daremos nuestra opinión tomando como base los indicadores y datos de investigación del Center for Leadership Studies (Universidad de Ohio, USA), que dirige Paul Hersey y que tiene una sede en España —Consultores Españoles. S.A. Madrid. Según este Centro de Estudios del Liderazgo, una participación es eficaz o es superior en resultados a la sumisión cuando los miembros de la organización «saben» y «quieren» lo que hay que hacer. ¿Qué nos dice que «saben»?; de otra forma ¿Qué indicadores podemos tener en cuenta para detectar si hay o no madurez profesional o hacia el trabajo? He aquí su respuesta: experiencia previa del tema, conocimientos técnicos, capacidad de resolución de problemas, capacidad para asumir responsabilidades —necesidad o no de supervisión— y cumplimiento de plazos o fechas.

¿Qué nos dice que los miembros de la organización «quieren» realizar una actividad o resolver un problema? Según el citado centro —que ha aplicado sus cuestionarios y metodología en países de 12 culturas diferentes— los indicadores a tener en cuenta son: voluntad para asumir responsabilidades —diligencia—, motivación de logro, constancia, actitud positiva hacia la actividad e independencia de actuación.

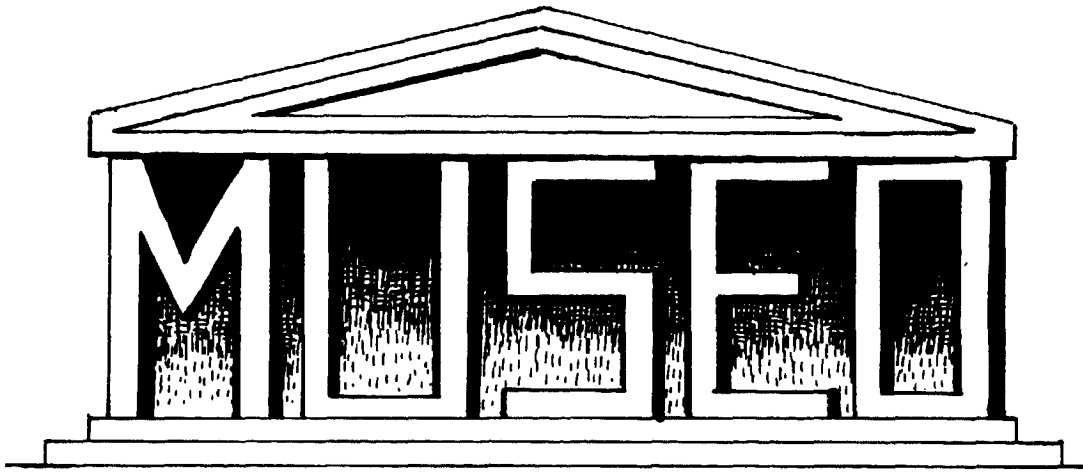
Opino que la utilización de estos criterios o indicadores permite sostener la afirmación ya hecha

de que el personal de un centro docente puede y debe participar en los niveles de información y de opinión o consulta. Respecto a la pregunta pendiente sobre la participación a nivel de toma de decisiones y de ejecución de actividades, se responde distinguiendo, de entre el personal del centro, a los alumnos del resto de los componentes del mismo.

En cuanto a los alumnos es acertada la formulación y la preocupación del artículo 7.º, que permite que se asocie para expresar su opinión para colaborar y realizar actividades culturales, deportivas y de fomento de la acción cooperativa y del trabajo en equipo. Estas posibilidades refuerzan y acrecientan las ventajas de la pedagogía activa —generalmente cada vez más extendida— que es participativa.

En cuanto a profesores, director, personal de administración y servicios, padres y representantes de la comunidad, opinamos que los títulos tercero y cuarto, sobre los órganos de gobierno de los centros públicos y de los centros concertados dan suficiente campo de decisión y de actuación como para que pueda hablarse realmente de participación. Si bien podría ser ésta mayor, como por ejemplo, que la línea pedagógica del centro fuese elaborada por todo el profesorado —con una mecánica de actuación apropiada— también es una verdad muy reiterada en las experiencias de participación plena que el acierto de éstas es gradual y que una participación altamente positiva requiere tiempo o «rodaje».

En cuanto a los centros privados no concertados, si bien no están obligados jurídicamente a alcanzar los anteriores niveles de participación, es oportuno que, «en nombre de la eficacia», profesores, alumnos, personal no docente y padres evalúen el funcionamiento general del centro, ya que son numerosos los casos en que, cubiertas las condiciones o indicadores citados, la participación se ha mostrado mucho más eficaz que el funcionamiento institucional autoritario.





Portada del Instituto.