

# ***El cambio organizacional dentro del ámbito de la institución educativa***

Universidad Nacional de La Plata  
Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación  
Departamento de Sociología

Fadón María Eugenia mail: [eugeniacasbas@hotmail.com](mailto:eugeniacasbas@hotmail.com)

Zapata Rocío mail: [rociozapata41@hotmail.com](mailto:rociozapata41@hotmail.com)

## **Abstract**

En el año 2007 se puso en marcha la aplicación de la ley n° 26.206 de Educación Nacional en la provincia de Bs. As., la cual estipula el fin del sistema Polimodal, y la restauración de la secundaria destruida por las políticas neoliberales de los años '90.

Se propone como objeto de estudio la E.E.S n° 34, de la localidad de La Plata, con el objetivo de percibir la implicancia que tuvieron dichos cambios en la organización.

Se analizará cómo fue la adecuación de las estructuras vigentes a las nuevas modalidades impuestas en el ámbito de los trabajadores, miembros de la organización, focalizando los aspectos referidos a la cultura dentro de la institución.

Presuponemos que los cambios normativos, que implican modificaciones organizacionales y curriculares, se traducirán en cambios en los aspectos culturales de la organización.

La importancia de este estudio radica en la necesidad de dar cuenta de cómo se lleva a cabo el desarrollo de dicho proceso de cambio. Y, asimismo, dar cuenta de que este proceso conlleva modificaciones no sólo en el ámbito estructural, sino también en la esfera de los sistemas de valores, símbolos, ritos, etc.

## **Presentación**

Este trabajo fue realizado en el ámbito de la cátedra de Sociología de las Organizaciones, como requisito para englobar los contenidos aprendidos en el curso. Nos propusimos abordar el cambio organizacional efectuado a partir de la aplicación legislativa académica en la institución que es nuestro objeto de estudio.

Dentro del cambio organizacional investigaremos la manera en que se produjo dicho cambio y como repercutió en el funcionamiento de la organización y en los miembros. Distinguimos los miembros de la organización por el lugar ocupado dentro de ella: por un lado los

miembros de la burocracia mecánica (directivos, secretarías, administrativos, auxiliares). Por otro los miembros de la burocracia profesional (docentes, bibliotecarios, preceptores, EMATP) y finalmente los ciudadanos destinatarios de la organización (alumnos).

Intentaremos captar cómo fue percibido el cambio para cada tipo de miembros y especialmente, cómo operó el cambio central dentro del ámbito de la burocracia mecánica de la institución.

También se hace necesario dar cuenta de las relaciones de poder existente dentro de la organización, como se da la toma de decisiones, cual es el rol que ocupan los miembros y si se da la existencia de roles de liderazgo entre los miembros.

Finalmente intentaremos abordar la relación de la institución, en tanto parte esencial y fundamental de la sociedad, con los miembros de la sociedad civil, como así también la relación con el Estado.

## **Objetivos**

- Visualizar el cambio estructural y cultural en la EES n° 34 a partir de la sanción de la nueva ley de educación.
- Describir el funcionamiento de la institución.
- Visualizar el rol de los distintos actores de la EES n° 34.
- Identificar la cultura organizacional a partir de las interrelaciones que existen entre los diferentes miembros.

## **LA EDUCACIÓN: importancia de su calidad para el desarrollo de una nación**

La educación es un pilar fundamental en la sociedad, pero sobre todo es un derecho y una obligación que todos los argentinos tenemos y que el Estado debe garantizar. Durante las últimas dos décadas se ha cuestionado el descenso de su calidad, la precariedad de las condiciones edilicias y laborales en sus instituciones, la deserción escolar, y las deficiencias del Estado para afrontar estas problemáticas, críticas que se fortalecen particularmente sobre las escuelas de enseñanza media.

La nueva ley de educación es una política implementada para paliar las principales falencias de la educación secundaria y tiene como estandarte la integración de los sectores de bajos recursos al sistema, "educar para la empleabilidad". Esta ley no está exenta de múltiples confrontaciones con distintos actores sociales, que acusan al gobierno de que detrás del discurso se preparar a los alumnos para su inserción en el mercado laboral, se oculta una

flexibilización de la educación. "Educar para la empleabilidad" significa para los grupos opositores un descenso en la calidad de la educación con el objeto de moldear la personalidad de la mano de obra, para que esta acepte la flexibilización del empleo.

Desde nuestro punto de vista es fundamental hacer un seguimiento de esta política, con el afán de poder ver virtudes y defectos de las medidas que marcaran el futuro de miles de argentinos y desarrollo socio-económico de la nación.

Nos proponemos averiguar cuáles son los cambios organizacionales que influyeron en la modificación de las estrategias de gestión de las instituciones educativas. Creemos que aporta elementos para mejorar la calidad de la educación argentina.

Es imprescindible hacer un seguimiento desde de la implementación y las primeras consecuencias de las nueva política educativa, ya que el objetivo de este trabajo es plantear la respuesta inmediata a la reforma, pensando en el futuro hacer un seguimiento del proceso de cambio, el cual desde nuestra perspectiva, se prolongará en el tiempo hasta asentar sus bases definitivas.

Elegimos, en esta primera aproximación, profundizar en un caso en particular, para ello tomamos a la Escuela de Educación Secundaria n° 34, es identificada como "normal 3". La institución es prestigiosa dentro de la comunidad, tanto por su trayectoria como por su calidad educativa.

Esta elección está basada en la complejidad y tamaño de la institución, ya que permite visualizar cuales son las problemáticas de las grandes escuelas, con gran cantidad de personal y alumnos, lo que dificulta su organización y dirección, y permitirá percibir las complicaciones y beneficios que trae aparejada la implementación de la Ley n° 26.206.

Partimos del supuesto de que la implementación de la nueva legislación educacional produce un cambio sustancial y profundo en la estructura y la función de la institución y esto lleva a modificaciones en los distintos aspectos culturales de la organización, así como en el rol de los distintos actores.

Además consideramos que elegir como organización pública el ámbito de la educación media nos permitirá acceder más fácilmente para llevar adelante el trabajo de campo, ya que es un espacio donde se fomenta el desarrollo intelectual, siendo además el medio por el cual se prepara a los jóvenes para el ingreso a la educación superior.

Por otro lado, suponemos que la ley de educación impulsada por el gobierno, tiene como objetivo, no tanto el incremento o mejoramiento de la calidad de la educación, sino aspectos más cuantitativos, como la disminución de la deserción escolar, la eliminación del carácter

elitista de los colegios, y pasar a transformarlos en inclusionistas, frenar el número de repeticencias.

## **Metodología**

En la búsqueda de reconstruir la cultura escolar y poder identificar la puesta en marcha y las modificaciones acarreadas por la Ley de Educación Nacional 26.206 optamos por realizar la investigación en un caso concreto, con el objeto de poder describir la experiencia de una unidad académica compleja, como es la EES n° 34, para analizar los efectos del momento en que se pone en marcha un conjunto de nuevas políticas estatales, pensando en el transcurso de los últimos 3 años, pero focalizando en este último año, con la unificación de la educación secundaria. El diseño metodológico descriptivo fue el más apto para nuestra investigación.

El estudio de campo se estipulará de acuerdo a un diseño no experimental, transversal, el cual se realizará la recolección de información en un único momento pero se hará referencia a cambios temporales.

Para ello escogimos utilizar una triangulación metodológica. Principalmente la propuesta del estudio estará basada en el paradigma cualitativo, ya que tendremos como objetivo la búsqueda de nuevas problemáticas. Se busca explorar un nuevo campo de estudio para obtener información que nos permita reflexionar sobre la situación de la nueva escuela secundaria.

Indagamos sobre la construcción de los cambios organizacionales, buscamos las características de la cultura escolar, y su modificación, o no, a partir de la implementación de la nueva Ley de Educación Nacional. Utilizamos para ello técnicas de recolección de datos con herramientas del paradigma cualitativo, como observación participante, entrevistas abiertas, e informales, como así también técnicas de recolección de datos cuantitativas, en nuestro caso, la encuesta.

Durante nuestra salida al campo, intentamos en todo momento poder identificar la visión que los distintos actores tienen de la educación media en general y de su comunidad educativa en particular, pensando en las prácticas que afectarán a los estudiantes.

La observación se realizó en la EES n° 34, donde luego de pedir autorización a los directivos se realizó un conjunto de observaciones participantes.

A la hora de pedir autorización nos encontramos con una traba, en un primer momento nos atendió uno de los secretarios, que si bien no lo expresó verbalmente, no le gustó la idea de hacer entrevistas o encuestas con el personal. Cada vez que íbamos solo hablábamos con él o directamente no nos atendía, aunque su discurso se basaba en que quería ayudarnos a realizar

el trabajo. Tuvimos que saltar esta piedra en el camino, buscamos hablar con la vicedirectora de la institución, ella sí fue de gran ayuda para el trabajo, estaba dispuesta a hablar sinceramente con nosotras y nos dijo quién podría estar dispuesto a contestar nuestra encuesta.

A la hora de realizar las observaciones era de público conocimiento que nosotras estábamos allí con dicho fin, pusimos atención en la cotidianidad de las labores docentes, centrando nuestra perspectiva en la actividad dentro de la dirección y la secretaría (siempre tratando de no interferir en las actividades de las personas ni influir de manera que puedan cambiar su rutina por nuestra presencia) estas observaciones serán el conjunto de datos sobre los que sentaremos el desarrollo de nuestro trabajo.

Una segunda estrategia de recolección de datos se basó en la realización de entrevistas en profundidad, una charla informal en donde el entrevistado pueda expresarse libremente en torno a la problemática, haciendo uso de su lenguaje cotidiano. El muestreo oportunista fue el más apropiado para determinar la población entrevistada, ya que nos permitió elegir a los sujetos que a los que teníamos acceso y que mas querían ayudar en la investigación, se determinó el número de entrevistas a partir del tiempo de acceso a la institución y la aceptación de los docentes.

Se completó la información con un conjunto de datos empíricos obtenidos de encuestas al personal de la EES n° 34, el muestreo se realizó por bola de nieve, con un total de 14 encuestas realizadas, método utilizado para ampliar la voz de los docentes en este trabajo, ya que la salida al campo era acotada, a su vez interrumpida por las vacaciones y las semanas de finales, además dará fiabilidad a los resultado.

Tanto las entrevistas como las encuestas mantienen la privacidad de identidad en busca de que quien colabore con la investigación pueda expresar su idea libremente, aunque se notó que de todas formas algunos optaron por no contestar preguntas, en las entrevistas, que se refirieran al cuerpo directivo, o a los cambios escolares. Así también identificamos una falencia en la estructura de la encuesta, ya que tenía un número importante de preguntas abiertas, al realizarlas en el lugar de trabajo, algunos optaron por contestar solo las estandarizadas, o contestar con palabras muy acotadas las abiertas.

El objetivo de poner preguntas abiertas radicaba en la posibilidad de que se desarrollen ampliamente los encuestados, meta que no conseguimos, ya que los encuestados no tenían mucho tiempo para dedicarle.

## **La educación media: una problemática de ayer y hoy**

La educación en Argentina actualmente es fuertemente criticada, se habla de la devaluación de la calidad de la educación pública, de la deserción escolar en aumento constante, se cuestiona la capacidad de los docentes, así como el comportamiento y la visión que los alumnos tienen de la escuela secundaria. Desde una perspectiva generalizada de las problemáticas que la afectan se da cuenta de que la raíz de todos los puntos débiles del sistema escolar radica en que las leyes que la configuran no se ajustan a la realidad del país. Para llegar a esta situación debe entenderse el proceso de creación y desarrollo del sistema escolar nacional y los desgastes que ha sufrido durante el siglo XX, profundizando sus principales deficiencias a partir de la década del '90, con la implementación del modelo neoliberal.

Hasta 1993 regía la primera ley de educación n° 1430, remplazada en ese año por la Ley Federal de Educación. Ésta igualaba en todas las provincias los programas curriculares que debían dictarse, superando las desigualdades regionales, ya que cada provincia estipulaba los conocimientos que debían impartirse. En este cambio normativo también se reestructuró la escuela primaria, que pasó de tener 7 a 9 años y se implementó el ciclo Polimodal. Estos cambios en la normativa fueron acompañados con la descentralización de la educación, la cual pasa a depender de las provincias y no de la nación.

En 2007 se implementa la nueva Ley de Educación Nacional 26.206, la cual tiene como eje principal la obligatoriedad de la educación secundaria, siendo esta un ámbito integrador y de inclusión social, con el objeto de orientar a los alumnos tanto para su posterior ingreso a la educación superior como a prepararlos para competir en el mercado de trabajo.

En 2009 se sanciona la nueva Ley de Educación Provincial n° 13.688 la unificación de la ESB (Educación Secundaria básica) y el Polimodal a una escuela única de 6 años, a implementar en el comienzo del ciclo lectivo 2010.

La principal deficiencia del sistema escolar vigente hasta el año pasado radicaba en múltiples formas de estructurar las diferentes secciones de la educación primaria y secundaria (la ESB podían estar asociadas con escuelas medias, con las primarias o ser autónoma).

Hoy las políticas en la educación secundaria pueden enfocarse desde un aspecto cualitativo o desde uno cuantitativo, en el primero predominan las preocupaciones por la currícula y la cultura educativa, la segunda desde la cantidad de alumnos que asisten a la institución, números de deserción y repitencia.

Las reformas impulsadas desde el año 2007 se apoyan desde una perspectiva cuantitativa. El objetivo es combatir la deserción escolar y para ello no sólo se valieron de la obligatoriedad

de la secundaria, sino también de estrategias políticas y publicitarias como la obtención de la Asignación Universal por Hijo con la condición de que éstos estén matriculados, o descuentos en actividades culturales por pertenecer a los últimos años de la escuela media.

En el año 2008 el Consejo Federal de educación presenta el “Documento Preliminar de la Discusión sobre la Educación Secundaria en Argentina”, trabajo realizado por un grupo de autoridades educativas de distintas jurisdicciones, especialistas en educación y diferentes actores de la comunidad educativa. Dicho documento tenía como objetivo plantear la situación de la educación secundaria, las principales problemáticas y la multiplicidad de acciones posibles para mejorar su calidad, y como propósito valorar el sentido y la función de la secundaria básica. Podemos ver en este trabajo un análisis profundo y específico de las cuestiones que arriba mencionamos. En éste se plantea la necesidad de modificar cuestiones culturales para que se pueda hacer efectiva la obligatoriedad de la educación secundaria, plantea 2 cambios fundamentales: por un lado dejar de lado la idea de escuela secundaria exclusionista, lo cual llevará un largo proceso, y por el otro el compromiso del Estado (Nación, Provincia y Municipio) para que se den las condiciones económicas que permitan la salida de los jóvenes al mercado laboral luego de terminar la escuela. Dicho compromiso tiene que estar acompañado del compromiso de los padres y de los mismos alumnos. Se trata de universalizar los logros en el sistema escolar, se basa en el concepto de justicia social, en el que se pretende una distribución más equitativa de la transmisión de conocimientos. Afirma que la secundaria está pasando por un proceso de crisis identitaria producto de que las normativas y actividades desarrolladas en las instituciones no se relacionan con las demandas y necesidades sociales y culturales de los jóvenes, lo que no permite que estos se vean reflejados en ella.

*“La EDUCACIÓN en general y la enseñanza media en particular, siempre tienen que estar “a tiempo” y “con el tiempo” del mundo en que vivimos. No hay daño más maligno que estar “fuera del tiempo”, que es como ponerse o situarse fuera del mundo”.*<sup>1</sup>

Si bien no hay una gran cantidad de trabajos que apunten a las primeras consecuencias desde la unificación de la escuela secundaria, sí se pueden encontrar un conjunto de estudios previos, que plantean el proceso de cambio que está sufriendo la educación, fenómeno que no se da sólo en Argentina, también lo experimenta toda Latinoamérica. Este proceso de cambio es el punto inicial de un cambio en la cultura educativa, desde nuestra perspectiva.

El núcleo de nuestro trabajo gira en torno al cambio organizacional, lo vamos a definir,

---

<sup>1</sup> Jorge R. Vanossi, “La trama de la enseñanza media, ¿una trama o una trampa?”

siguiendo a Mario Krieger<sup>2</sup>, como el pasaje de una situación personal, grupal o social a otra, la cual supone una modificación de valores, actitudes y conductas y se realiza en un tiempo y espacio determinado. Clasifica dos tipos de cambios, los anticipatorios, que se adelantan a la modificación en el contexto y los cambios reactivos, los cuales son una respuesta a una modificación previa en el contexto. Sobre este último se basa el cambio en los centros educativos que en nuestro caso es un cambio legal.

En el presente trabajo especificamos los cambios estructurales, los del rol de la autoridad y los culturales, a continuación pasaremos a definir cada uno de ellos, con el objeto de unificar el concepto de los términos que utilizaremos.

Con cambio estructural hacemos referencia a una modificación en la división jerárquica de las instituciones secundarias, una modificación de relaciones con las autoridades, en sus puestos de trabajo, en el trabajo mismo y en la coordinación de diferentes sectores, o cualquier otro cambio que afecte el desarrollo cotidiano de la actividad laboral.

Las escuelas secundarias, son organizaciones que dependen de un organismo mayor a ellos mismos. Como señala Mintzberg<sup>3</sup>, están inmersos en un sistema mayor, el sistema educativo, dependiente del Estado, ya sea nacional o provincial, que se encarga de un conjunto de tareas como la designación del presupuesto, el contrato del personal, los contenidos curriculares que se darán en clase y que excluyen a la dirección de cada institución educativa de la participación de la toma de estas decisiones. Así el rol del directivo en estas organizaciones queda relegado a un funcionamiento administrativo burocrático, donde su tarea principal es cumplir con las reglas y normas impuestas desde los demás organismos del sistema educativo.

En cuanto al rol del directivo, y del docente en general, se centra en la necesidad de que éste cuente con autoridad, ya que la educación implica una relación desigual entre las partes, es una relación asimétrica que debe tomarse como una parte de la función del docente. En la actualidad la autoridad tanto de los directivos como de los docentes está deslegitimada, en parte porque los alumnos tienen un conjunto de derechos en sus manos que antes tenían los padres sobre los jóvenes, y en muchas ocasiones son los mismos padres los que desprestigian la autoridad educativa.

Lucrecia Boland<sup>4</sup> realizó un estudio en el que identifica los cambios estructurales y el rol del directivo a partir de la implementación de la Ley Federal de Educación. Pudo determinar que

---

<sup>2</sup> Krieger, Mario; Sociología de las organizaciones; Ed. Prentice Hall; Buenos Aires. 2001.

<sup>3</sup> Mintzberg Henry; La estructura de las organizaciones; ed. Ariel; Buenos Aires; 1998.

<sup>4</sup> Boland, Lucrecia, "El impacto de la Ley Federal de Educación en las EGB de la localidad de Bahía Blanca"



hubo un cambio en el rol del director como gestor del conflicto, porque no se habían previsto un conjunto de situaciones conflictivas entre los profesores y directivos, entre maestros y profesores, conflictos con los padres, que se producen por la ampliación de la cantidad de los cursos, aumentando la cantidad de alumnos, maestros y profesores, y dejando la misma cantidad de personal directivo, falta de capacitación, de espacio físico, y mal designación de los recursos desde el ministerio de educación.

El rol de transmisor de información también fue un punto de cambio para el directivo, ya que la información aumentó, así como el número de profesionales; lo cual derivó en falta de herramientas para transmitirlas.

El rol de relación con el contexto fue mucho más notorio ya que se multiplicaron las instituciones con las que tenían relaciones, por falta de espacio físico las escuelas. Se relacionan con otras instituciones escolares o barriales para paliar las deficiencias edilicias, también se hicieron ferias y exposiciones entre varias escuelas en conjunto.

El rol del directivo como estrategia organizacional se mantuvo bastante estable ya que la ley determinaba que había que realizar la planificación con todos los miembros de la comunidad educativa; y si bien la dirección afirmaba que se llevaba a cabo, los docentes decían que era una formalidad que se cumplía pero que en realidad no se modificaba la práctica en las escuelas.

Por último nos referiremos al cambio cultural en una organización. Tomaremos la definición de Blutman<sup>5</sup> que define la cultura organizacional como un modelo de presunciones básicas descubiertas, inventadas o desarrolladas por un conjunto de personas interrelacionadas al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, tan influyentes que se consideran válidas y son, por lo tanto, enseñadas a los nuevos miembros de la organización, estos desarrollarán una forma peculiar de ver la realidad. Esta "forma de ver" puede ser identificada a partir de manifestaciones visibles e invisibles. Las primeras pueden ser la forma de vestirse, la relación con los pares, etc. Las segundas son acciones inconscientes, como condicionar comportamientos dentro de un ámbito a reglas no escritas, ritos, ceremonias, símbolos y tradiciones. Hay que tener muy en cuenta en este punto el hecho de que la cultura es esencialmente invisible, ya que está construida por modelos mentales compartidos.

---

<sup>5</sup> Blutman, Gustavo y otros; Reformas Administrativas del Estado y Cultura, en Congreso argentino de administración pública.

Pérez Gómez<sup>6</sup> sostiene que al momento de definir un campo cultural es preciso tener en cuenta su relación con el medio socio-económico y político que lo rodea, ya que si las manifestaciones culturales sobreviven durante generaciones, se debe a que son funcionales para desenvolverse en ese momento histórico.

A su vez tiene en cuenta a la hora de definir la cultura que se generan en las instituciones escolares, la multiplicidad de culturas que se entrecruzan en dicho ámbito. Hay diferentes grupos culturales en los que cada uno tiene una experiencia particular, pero que se interrelacionan y que dan como resultado una forma particular de la cultura escolar.

*"...Tanto los intercambios académicos como los intercambios personales y las relaciones institucionales se encuentran mediatizadas por la compleja red de culturas que se intercambian en este espacio artificial y que constituyen una rica y espesa tela de araña de significados y expectativas por las que transita cada sujeto en formación..."*<sup>7</sup>

Los cambios en el ámbito cultural se darán cuando haya una adaptación de "la forma de ver el mundo" a partir de la experiencia que cada uno tiene en esta compleja red cultural y que comparte con sus pares. Es un proceso interno, invisible, es una nueva construcción mental, que permite dar una respuesta diferente a las mismas problemáticas planteadas. Este proceso se puede percibir ante un cambio en los valores, símbolos, forma de actuar, ritos, costumbres, etc.

Pérez Gómez plantea que las instituciones educativas están determinadas por un complejo cruce de culturas e identifica 5:

- 1) La cultura crítica, basada en las disciplinas científicas, artísticas y filosóficas.
- 2) La cultura académica, que refleja las concreciones que constituyen el currículum.
- 3) La cultura social, constituida por los valores hegemónicos del escenario social.
- 4) Las presiones cotidianas de la cultura institucional, presente en los ritos, símbolos, costumbres, etc. propios de la escuela. Estas son las que en nuestra opinión van a modificarse e identificaremos luego de la implementación de la ley 26.206, pero que tardarán un tiempo en transformarse.
- 5) La cultura experiencial que hace referencia a la experiencia de cada alumno y docentes en los intercambios que tienen con el entorno.

---

<sup>6</sup> Pérez Gómez, Ángel I. (1999); "La cultura escolar en la sociedad neoliberal" ed. Morata; Madrid; 1999.

<sup>7</sup> Pérez Gómez, Ángel I. (1999); "La cultura escolar en la sociedad neoliberal" ed. Morata; Madrid; 1999.

## **Implicancias del cambio estructural en la cultura organizacional**

Dentro de la estructura de la escuela, encontramos que existen cuatro tipos de miembros, y que, por lo tanto, cumplen diferentes funciones, y roles:

- 1- directivos
- 2- administrativos
- 3- preceptores
- 4- profesores

Por último, están los ciudadanos destinatarios de la organización estudiada, los alumnos, pero que exceden nuestro análisis.

Los directivos, entre los que se encuentran la directora y el vicedirector. La directora es la máxima autoridad. El cargo de vicedirector está momentáneamente ocupado por el suplente, ya que el titular se encuentra ausente por otro cargo. La vicedirectora en general cumple las mismas funciones que la directora, debido a que se turnan en los distintos turnos (mañana y tarde. la directora está todos los días en el turno vespertino), más allá de algunas diferencias que solo puede realizar la autoridad máxima de la escuela, como por ejemplo, las cuestiones formales con los organismos superiores, o tomar las medidas disciplinarias hacia los alumnos. La vicedirectora además, realiza tareas propias, como verificar la entrada de los alumnos al ingreso, y a la vez, realiza múltiples tareas administrativas, como preparar y organizar las mesas de finales, atender al público, padres, alumnos, visitantes, observar clases, asistir a los docentes, entre otras.

podemos identificar, entonces, en ambos cargos, un rol de resolución de conflictos, sin embargo, lo ejercen de diferentes maneras, ya que la directora lo desarrolla más con los conflictos externos (tal como sucedió en una oportunidad, cuando nos impidieron acceder a la organización debido a que los alumnos realizaron una manifestación en el colegio por deficiencias edilicias. en ese caso, la directora se encargó de explicar la situación en los medios y tratar de resolverla lo más rápidamente posible. así, al día siguiente, ya estaba en marcha la reparación del edificio), y la vicedirectora se encarga de resolver conflictos internamente a la organización. Además, los directivos se encargan de la difusión de información relevante, pero de una manera particular, es decir, no directamente, sino por medio de canales de mediación: transmisión de boca en boca, generalmente a los secretarios, y de ellos al resto del personal; o por cuadernos de comunicación.

Finalmente identificamos que la dirección ejerce el rol de enlace, es decir, las relaciones que la directora establece con agentes externos a la organización. Esto se evidenció en el caso explicitado más arriba sobre el conflicto con los alumnos. Y a la vez el rol de líder

intraorganizativo, que se da determinado por el cargo que ocupa.

El cuerpo administrativo, está conformado por dos secretarios, el prosecretario, y un jefe de preceptores, además de asistentes de secretarios y empleados administrativos de base. Este es el sector más burocratizado de la institución, el cual se encarga del "papeleo", las principales tareas son completar planillas, recibir y transmitir la información diaria recibida, archivar información, etc.

Aunque existe un ordenamiento jerárquico dentro de este grupo, los que podemos identificar es que en un mismo espacio geográfico conviven todos juntos.

Notamos que al ser este el lugar más amplio y donde más personas trabajan es donde mejor se dan las relaciones interpersonales, esto se pudimos percibirlo a simple vista, en todo momento hay entre 5 y 10 personas trabajando en el mismo ámbito, y si bien cada uno en una tarea diferente, en todo momento tienen charlas informales y se siente un clima cordial, amistoso, donde todos están cómodos frente a la presencia de los demás.

Tal como afirma uno de los secretarios entrevistados:

*“Yo no le puedo decir a un docente, no, no vas a cobrar porque yo no hice las planillas de asistencia, o no, te omití, asumo la responsabilidad, yo soy como un... como una parte importante acá, no me considero fundamental, pero la secretaria de una escuela es como, es como el corazón de la escuela, es como... algo muy importante.”* (Secretario)

Los preceptores, son un grupo más homogéneos, estos también realizan su trabajo agrupados en un espacio geográfico y realizan actividades individuales cada uno de ellos, estos tienen por un lado relaciones directas con el sector administrativo, con el cuerpo docente y con los alumnos, lo que los llevaría a ser un nexo entre profesores y alumnos, por una parte y entre los profesores y los administrativos por la otra.

La tarea principal que desarrollan es el control de la disciplina de los alumnos, y llevar adelante el control de la asistencia, asistir a los docentes, etc.

La principal diferencia de este grupo, es menor que el que se conforma en la secretaria y paradójicamente no entablan relaciones tan estrechas.

*“La relación dentro de la institución no podría llamársela amistosa, pero si es un ámbito cómodo y relajado para trabajar, cordial”.* (Preceptora)

En las entrevistas, como podemos ver en un ejemplo de la cita de arriba, como en las

encuestas, se puede ver que desarrollan una relación de compañerismo, más que de amistad. Este hecho puede estar asociado al hecho de que en las encuestas la mayoría de las preceptoras contesto positivamente ante la pregunta sobre la posibilidad de ascenso que ellas creían tener en la institución. Explicamos este hecho por la competencia por el ascenso que puede darse en dicho ámbito, hecho que no se da en la secretaría porque las relaciones no son entre pares sino entre personas de una posición jerárquica alta y otras bajas.

Por último, los docentes (incluimos en este grupo a profesores y EMATP), Este es el grupo que más se diferencia de los otros tres, ya que está ligado a la burocracia profesional. Trabaja aisladamente, tiene breves contactos con sus pares, con quienes más relación entabla es con los preceptores, pero son relaciones laborales.

Más allá de esto los docentes tienen como ámbito de interacción grupal las reuniones de personal, el perfeccionamiento docente y las jornadas de reflexión institucional.

Es el sector con el que más se identifican los trabajadores, han manifestado abiertamente su gratificación por la docencia. El escaso contacto se puede explicar por la abundante carga horaria en diferentes instituciones, lo que no permite que el docente se quede en la institución durante más tiempo que el de su clase.

*“...Los profesores trabajan en muchas escuelas. Por eso antes se hablaba, y con mucha razón, de los profesores “taxi”. Qué significa eso? Los profesores taxi significa: - “ché, mira que salgo a las 12.00 y dentro de 10 minutos tengo que estar en la otra escuela”. A las corridas viste? Salgo de acá y dentro de 10 minutos tengo que estar en la otra escuela, y me tengo que tomar un taxi o un remis o si tengo auto propio, tengo que andar a las corridas...”*  
(Secretario).

La existencia de dos tipos de burocracias, Mecánica y profesional, se evidencia en la dinámica de trabajo de estos grupos: Los tres primeros responden a un funcionamiento burocrático, con especialización de funciones en cada puesto y con una alta centralización de las decisiones y control en un cuerpo directivo, con gran ordenamiento jerárquico, con poca participación de los miembros en la toma de decisiones. Estas características son propias de la burocracia mecánica.

El último grupo, realiza una actividad relativamente autónoma en su trabajo, tanto de los directivos como de sus pares, ya que planifica y lleva adelante la clase desde su experiencia pedagógica, aunque con una fuerte estandarización de los conocimientos que aplican y que estos han adquirido, dentro del aula el profesor tiene un considerable poder, que el

administrativo, por ejemplo no tiene en su oficina.

La convivencia de dos dinámicas estructurales diferentes en una misma organización genera ciertos inconvenientes, como la problemática asociada al tamaño de la organización.

Al ser una institución antigua y con gran prestigio frente a la comunidad, es una de las escuelas con mayor matrícula de la ciudad de La Plata, por lo que también ocupa un gran espacio físico, se producen inconvenientes tanto en torno a obtención de información y comunicación de ella entre los miembros.

El gran tamaño de la escuela genera problemas como retrasos en la información, tener cortos tiempos para difundirla, dificultades para contactarse con todo el personal, pero estas dificultades las perciben solo quienes transmiten la información, por el contrario los receptores perciben que el intercambio es bueno, ya que obtienen la información de todas formas, sin advertir los malabares que realizan quienes se encargan de difundirlas. El 93 % de los encuestados contesto con respecto al intercambio de información entre las categorías de excelente, muy bueno y bueno. La otra cara nos dice:

*“... uno de los graves problemas que tiene, en mi opinión, que quizás me equivoco, tal vez no sea compartido por otros docentes, es la siguiente a nivel educativo que muchas veces vienen las tareas, en esta fecha y no hay mucho tiempo para hacerlas. Ejemplo, doy un ejemplo: El día lunes de la semana que viene, el día lunes 30, hay una jornada de reflexión institucional, ¿Sí?, entonces ¿Nosotros cuando recibimos esa información?, esa información a nosotros nos llega el miércoles, el día jueves nos llegó el temario, entonces nosotros tenemos que poner en conocimiento a los docentes que el día lunes hay jornada de reflexión y que tienen la oportunidad de participar, de hablar del tema, no todos los docentes vienen el día de hoy, entonces tenemos que llamarlos, tenemos que informarle, porque es obligatorio, la asistencia es obligatoria...”* (Secretario).

Las dificultades que advertimos arriba son producto de la unificación de las tres instituciones, que ya mencionamos, en un único secundario. Este cambio produjo un aumento de trabajadores, que llego a duplicarse, también produjo la unificación de autoridades, por ejemplo donde antes había tres directores, ahora hay solo uno, así paso con todos los cargos jerárquicos, dentro de la dirección y de la secretaría. En el resto de los casos los trabajadores se unificaron en un mismo espacio físico.

Estos cambios están acompañados por cambios en la currícula, los que se centraban en modificaciones en el nombre de algunas materias, la creación o eliminación de materias y la

invención de nuevas orientaciones como la que implementó la EES n° 34, de lenguas extranjeras o arte, que se ejecutan los últimos tres años del secundario.

A pesar de que se produce un cambio estructural en la institución los actores no perciben el alcance que tiene el mismo, ya que no hubo un cambio dramático de su trabajo, sus tareas son prácticamente las mismas, lo que sí modificó fue la intensidad de sus actividades, en especial en el ámbito directivo y administrativo. Lo que más impacto fue el incremento cuantitativo en el trabajo: teniendo en cuenta que se duplicó la cantidad de alumnos, la cantidad de profesores, administrativos y docentes. aunque desde el Estado se impulsaron a un conjunto de reformas que responden a este incremento cuantitativo, no es una medida que mejora la calidad de la educación y que implanta una visión inclusionista en la escuela secundaria, se pueden percibir nuevos problemas, como el número de repitencias o la sobre edad, y el mantenimiento de una visión "a la antigua", elitista (en el sentido de que la educación secundaria es para quien sea más capaz), por parte de los docentes principalmente, así nos comentó la vicedirectora. Además, no se da la existencia, tanto de docentes como de otros miembros de la institución, de una identidad de pertenencia a la escuela, en parte por el hecho de trabajar en varios establecimientos, o no llegan a establecer relaciones entre ellos por los tiempos acotados, características de la modernidad líquida.

Se visualiza en las encuestas y en las entrevistas que los actores perciben un alto grado de incertidumbre con respecto a los cambios impulsados por la reforma, en el sentido de una gran expectativa ante lo que va a ocurrir en el futuro, como van a repercutir los cambios, en cuánto tiempo van a poder visualizarse, si van a ser efectivos o no, teniendo en cuenta que tienen muy cercana la visión de cambio en términos negativos, como fue el modelo Polimodal.

Esto nos da una imagen de que los actores involucrados en la reforma, no se perciben a sí mismos en tanto sujetos activos de ella, sino que están a la espera de los cambios, como si estos fueran a "venir" por sí solos. No se consideran ejecutores de ese cambio, sino que ven al mismo como algo que viene dado desde afuera, que se ejecuta por sí solo, como una fuerza externa mayor, que los supera y los trasciende. Sin embargo, el proceso de transformación es algo que se impulsa desde afuera, pero se ejecuta en el interior, desde los sujetos que forman parte de esa organización. No perciben que son ellos en tanto actores, quienes deben llevar a la práctica la reforma legal.

*"Con respecto al cambio, dijo cuando esta escuela se unió a la escuela básica, se amplió el alumnado y el personal. Aunque no tenían mucho contacto, por la forma en que están*

*distribuidos en el edificio, pero seguimos siendo compañeros. Agrego que el cambio se podrá visualizar en unos años y cree (o por lo menos tiene esperanza) que el cambio será beneficioso." (Entrevista a una preceptora).*

En cuanto a elementos culturales, identificamos que hay un conjunto de símbolos, costumbres y hábitos, que comparten todos los miembros de la organización, y que refuerzan los lazos interpersonales entre los mismos. También podemos dar cuenta de la distribución particular de las distintas oficinas dentro del edificio, que favorecen las relaciones. Así, tanto en la secretaría, como en la rectoría o en la sala de profesores, se percibe un trato amistoso y agradable, también por el hecho de que las personas que allí trabajan están en la institución desde mucho tiempo atrás, desde 3 años hasta 20 de antigüedad, lo que hace que se conozcan mejor entre ellos, y da la posibilidad de establecer relaciones más allá de lo laboral. Este hecho, además, favorece que los sujetos establezcan lógicas comunes a la hora de trabajar, lo que facilita la coordinación en los equipos de trabajo.

Pudimos observar en los encuentros que hicimos, elementos que hacen a la cultura organizacional, como por ejemplo, un espíritu nacionalista especialmente intenso, debido a la proximidad de los eventos por el bicentenario. Así, encontramos carteleros temáticos, banderas, guirnaldas, escarapelas, entre otras. También se pueden ver carteles hechos por los alumnos, con sus nombres, cursos o con características propias de su grupo de estudio, hechos en cartulina u hojas de cuadernillos, en las aulas, que indican un rasgo de pertenencia y de identidad sobre ese lugar. Un rasgo a destacar, en cuanto a la construcción de identidad personal con la institución, es la falta de vestimenta identificadora de la institución. Ni alumnos, ni los docentes, preceptores o directivos utilizan guardapolvos u otro tipo de uniforme.

Por otro lado, se visualizaban costumbres o hábitos de la vida cotidiana que los actores incorporaban a la actividad laboral, como el hecho de tomar mate en los ratos libres, o pintarse las uñas, o debatir sobre puntos de tejido, además de realizar charlas de índole personal entre los miembros de cada sección.

En cuanto a la cultura organizacional viéndola como una relación entre los trabajadores y los alumnos con el contexto, debemos decir que su configuración está muy relacionada con la ubicación geográfica, no es una escuela que se relacione con una pequeña comunidad barrial. Su proximidad al centro de la plata, la cercanía de casi todas las líneas de colectivo y con numerosos edificios públicos, donde la mayoría de los empleados mandan a sus hijos a escuelas de la zona por una cuestión de comodidad, provocan una comunidad educativa



difusa, dispersa, con diferentes realidades sociales. Incluso en charlas informales con uno de los secretarios nos contó que ante el aumento del costo de vida muchos padres de alumnos que antes podían mandar a sus hijos a escuelas privadas, ahora venían en busca de un lugar en la pública. Esto se da particularmente en esta escuela por la zona en la que se encuentra y el prestigio que tiene.

*"La relación con la comunidad no es como en otras escuelas de las afuera de la plata, como en Gorina, que la comunidad educativa es solo de Gorina, en cambio nosotros tenemos las características de las escuelas del centro donde los alumnos llegan desde diferentes barrios, de acuerdo al sistema de transporte, vienen del barrio Aeropuerto, de olmos, de Villa Elvira, etc."*  
(Vicedirectora).

Por último el contacto que la EES n° 34 tiene con otras organizaciones radica fundamentalmente en actividades culturales que realizan en común, por ejemplo la última vez que hicimos una observación participante, la vicedirectora no se encontraba porque había asistido junto a un grupo de estudiantes a una feria de las ciencias.

*"...Se desarrollan numerosos proyectos con los docentes y alumnos, como concurrir a encuentros programados por la municipalidad, encuentros frecuentemente de ciencias, la Expo Universitaria, promueven la movilización de los alumnos en torno a la inserción universitaria, como docente en la universidad los llevo a presenciar clases, etc."*  
(Vicedirectora)

A modo de conclusión, podemos decir que nuestra hipótesis inicial no ha sido corroborada completamente. No pudimos identificar un cambio en la cultura organizacional, en parte por el corto tiempo que lleva la aplicación de la reforma. Pero además, por la actitud de los actores, quienes mantienen una postura estática frente a la misma, sin tomar parte de ella como sujetos activos.

Por otro lado, si se evidencia el principio de un cambio estructural, mas de tipo curricular, que es percibido mas tempranamente por los miembros de la organización.

Podemos advertir además, como para completar, que si bien hay cierta aceptación por la instauración de una secundaria similar a la "vieja secundaria" similar a la que los educadores se formaron, hay cierto temor o inquietud ante la reforma en general. O sea se acepta lo que ya se vivió y se ve con cierto recelo la nueva imagen que se le quiere dar a la "nueva

secundaria", y en esa idea de la antigua secundaria es donde reside la idea de "tal vez más adelante sea bueno el cambio", sin tener en cuenta que el contexto es otro, que es otro mundo, ni que ellos son los sujetos activos del cambio.

## Bibliografía

- Análisis sobre "Discusión sobre la educación secundaria en Argentina"; disponible en [www.atechchubut.org](http://www.atechchubut.org) ; Ministerio de Educación; 2006. (última consulta: 27 de agosto de 2010).
- Bauman, Zygmunt; "Acerca de lo leve y lo líquido", en La Modernidad Líquida; Ed. FCE; Buenos Aires; 2000.
- Boland, Lucía; El impacto de la nueva Ley Federal de Educación en escuelas de EGB de la localidad de Bahía Blanca, en V Jornadas de Sociología de la UNLP y I Encuentro Latinoamericano de Metodología de Ciencias Sociales, Facultad de Humanidades y Cs de la Educación; UNLP; 2008.
- Blutman, Gustavo y otros; Reformas Administrativas del Estado y Cultura, en Congreso argentino de administración pública.
- Cronología Educativa; disponible en [www.argentina.gov.ar](http://www.argentina.gov.ar) ; (última consulta: 27 de agosto de 2010).
- Díaz Tezano, Rosa E; La reforma posible y necesaria; en La reforma necesaria: entre la política educativa y la práctica escolar; Sacristán, Gimeno (Comp.); Ed. Morata; Madrid; 2006.
- Documento preliminar para la discusión sobre la educación secundaria; Ministerio de Educación nacional; [www.me.gov.ar](http://www.me.gov.ar) (última consulta: 27 de agosto de 2010)
- Farber, Ana; El cambio educativo... los actores y las organizaciones; Ed. UNLA; Buenos Aires; 2006.
- Krieger, Mario; Sociología de las organizaciones; Ed. Prentice Hall; Buenos Aires. 2001.
- Ley de educación nacional 26.206; disponible en [www.me.gov.ar](http://www.me.gov.ar) ; 2007; (última consulta: 27 de agosto de 2010).
- Losada, Carlos; La función de dirigir la administración pública, en ¿De burócratas a gerentes?; Carlos I Marrodan. Ed. Bid. Washington DC; 2000.
- Mayntz, Renate; Sociología de las organizaciones; Ed. Alianza Universidad; España; 1980.

- Mintzberg, Henry; La estructura de las organizaciones; ed. Ariel; Buenos Aires; 1998.
- Mitzberg, Henry; Diseño de organizaciones eficientes; Ed. El Ateneo; Argentina; 1992.
- Pérez Gómez, Ángel I; La cultura escolar en la sociedad neoliberal; ed. Morata; Madrid; 1999.
- Petti, Miguel. Aciertos y desaciertos en la nueva escuela secundaria, disponible en [www.acaedu.edu.ar](http://www.acaedu.edu.ar) ; 2010; (última consulta: 28 de agosto de 2010).
- Sacrista, Gimeno; de la reforma política a la política de la reforma; en La reforma necesaria: entre la política educativa y la práctica escolar; Sacristán, Gimeno (Comp.); Ed. Morata; Madrid; 2006.
- Seminario desarrollo curriculares para la educación básica en el cono sur; disponible en [www.ibe.unesco.org](http://www.ibe.unesco.org) ; 2006; (última consulta: 27 de agosto de 2010).
- Sierra, Daniel y Jayo Silvia; Reforma de la educación media para desvalorizar la escuela secundaria; disponible en [www.tribunadocente.zoomblog.com](http://www.tribunadocente.zoomblog.com) (última consulta: 27 de agosto de 2010).
- Vanossi, Jorge R.; La trama de la escuela media ¿una trama o una trampa? disponible en [www.acaedu.edu.ar](http://www.acaedu.edu.ar) ; 2010; (última consulta: 28 de agosto de 2010).