

## El «Sistema DPO», un modelo de gestión participativa

*Padres, Maestros y Alumnos, cada vez más, intentan juntos una gestión participativa de su propia escuela. Pero con frecuencia se quedan en pura intención y teoría, por no tener modelos ni esquemas prácticos y eficaces que le ayuden a superar las dificultades que el tema y las implicaciones sociales del grupo traen casi siempre consigo.*

*El «Sistema DPO», conocido ampliamente en el mundo de la gestión, puede aportar un modelo didáctico que permita y garantice suficientemente a todos intento de «hacer una escuela juntos».*

### El «Sistema DPO»

DPO es la sigla de «Dirección por Objetivos» y su divulgación se debe principalmente a Peter Drucker, que lo usó por vez primera en 1954.

Todo el mundo dirige, de algún modo, por objetivos. Pero lo peculiar del DPO es que la determinación de objetivos, su formulación y negociación, su ejecución y control pertenece, de diversas formas, a todos los implicados en los mismos.

En la dirección convencional «autoritaria», los objetivos eran propuestos por los patronos o fundadores de la escuela; y, en su caso, por el Ministerio de Educación correspondiente. A los demás, a todos los demás, les tocaba obedecer y tratar de conseguir, quizá con métodos flexibles, los objetivos ya propuestos.

En momentos «democráticos», las cosas cambian un poco y se busca que los objetivos sean propuestos por las personas implicadas en la escuela: padres, maestros, alumnos, ser-

1

2

5

8

3

6

9

4

7

10

vicios, etc. No hay, por tanto, «premodelos inflexibles» y los objetivos sólo son válidos cuando todos los integrantes, o cada uno en su parcela, determinan qué es lo que quieren y cómo han de conseguirlo. En este sentido, la «dirección», elegida también por todos, se limita al trabajo y alcance de objetivos propuestos: cuando no lo consigue o no sabe hacerlo, los interesados en objetivos preestablecidos hacen que el tal director cese y sea sustituido por otro.

### Formas de «Dirección y Objetivos»:

La palabra «dirección» tiene muchas variantes y, por consiguiente, la palabra «objetivo» recibe diverso tratamiento:

- en el estilo «**consultivo**», por ejemplo, se tiene en cuenta la opinión de los demás y los objetivos, aunque en parte estén prefijados, se adaptan, reforman o se sustituyen por otros, con tal de que estos nuevos no vayan en contra del modelo educativo básico de cada escuela.
- en el estilo donde predomina la «**delegación**» de funciones, los objetivos se fijan anteriormente y se cuida el que los diversos delegados no formen parcelas separadas de los demás, saliendo fuera de los objetivos comunes; de vez en cuando, naturalmente, las delegaciones crean y sugieren nuevos objetivos, pero siempre han de someterse a la intención básica del centro.
- en los estilos «**parlamentarios**», la asamblea es quien aprueba la línea básica de objetivos que, en su caso, propone cada gobierno y cuida el que se mantengan dentro del marco constitucional; en este sentido, y hablando de la escuela, un estilo parlamentario llevaría consigo también una gran asamblea permanente que determinara objetivos o que aprobara los propuestos por el consejo directivo o gobierno que resulte elegido.
- si se hablara de un estilo «**dejar - hacer**», los objetivos normalmente serían propuestos por aquellos que han de ejecu-

tarlos o conseguirlos: la dirección se limitaría en todo caso a una cierta coordinación, estímulo, prestación de recursos, etc.

● finalmente en los estilos llamados «**participativos**», dentro de su gran variedad, los objetivos son compartidos por todos, pero la fuente de objetivos puede resultar muy diversa, e incluso contradictoria, en su origen: los alumnos pueden tener sus objetivos, los profesores los suyos, lo mismo que los padres y ciertamente los fundadores o promotores del centro. Lo típico de la participación es intentar que unos participen de los objetivos de los otros y, poco a poco, se vayan haciendo objetivos comunes los que quizá, al principio, se presentaban como diversificados e incluso contrapuestos.

El «**Sistema DPO**» se sitúa dentro de los estilos participativos y tiene como base el llegar a un acuerdo de objetivos entre todos los constituyentes de la empresa educativa. Para lograrlo, o intentar lograrlo, compone su propio «modelo didáctico», que veremos a continuación.

### El «Sistema DPO», modelo didáctico

Tratamos de exponer aquí, con la claridad posible, cómo el «Sistema DPO» puede constituir un modelo didáctico que ayude a padres, alumnos y maestros a lograr una escuela de todos.

Efectivamente, los pasos que vamos a indicar son fáciles y pueden seguirse, con mayor o menor amplitud, según los casos, por cada elemento que constituye esa dinámica peculiar de cada escuela.

Por otra parte, el «Sistema DPO» puede ser aplicado por separado a temas concretos, con lo cual se evita eso de intentos maximalistas de llegar a que toda la escuela, en todas sus cosas, pretenda una participación efectiva y directa. La flexibilidad, también en esto, puede llegar a una eficacia mayor y evitar, caminando poco a poco, frustraciones innecesarias.

## Esquema del Modelo Didáctico DPO

0. **TEMA** que va a someterse al proceso DPO.
1. **DIAGNOSTICO** breve del tema: cómo está, qué pasa en realidad.
2. **EXPECTATIVAS**: qué se pretende con ese tema, qué se busca en general; algo así como la lista de intenciones de cada uno; qué echa de menos, qué desaría conseguir. Algo así como objetivos generales.
3. **CLARIFICACION DE VALORES**: ¿Qué hay en el fondo de todo esto? ¿Por qué buscamos esas expectativas? ¿En qué valores se fundamentan?
4. **OBJETIVOS ESPECIFICOS**: El tema que pretendemos reducir a Modelo Didáctico DPO tiene seguramente varios aspectos; algo así como subtemas. Para mayor claridad, cada subtema tiene un objetivo específico. Hay que formularlo para que todos lo entiendan y sepamos de qué va.
5. **OBJETIVOS OPERATIVOS**: Cada objetivo específico puede subdividirse en objetivos operativos; pocos, pero muy claros: que se conozca muy bien «qué» es lo que se pretende, «quién» lo va a conseguir, «cómo» ha de hacerlo y hasta qué punto o «cuánto» grado de perfección se pretende.
6. **ESTRUCTURAS**: Esos objetivos han de conseguirse en una estructura determinada. Efectivamente, no es lo mismo trabajar en una estructura democrática o en una autoritaria, en una estructura formal o en una informal, donde cada uno trabaja totalmente según su propia iniciativa.
7. **ESTRATEGIAS**: ¿Con qué método? ¿Cómo ha de iniciarse o seguirse el proceso para conseguir esos objetivos? A veces, una mala estrategia lo echa todo a perder.
8. **RECURSOS**: Nos referimos en este apartado a los recursos de tipo material y fungible: medios didácticos, dinero, sitios, libros, instalaciones, etc.
9. **TIEMPOS**: Todo ello ha de tener unos tiempos concretos para que el proceso pueda seguirse a un ritmo más o menos prefijado.
10. **EVALUACION**: En primer lugar, en el sentido de «control» fijándonos en si hemos cumplido cada uno de los pasos. Segundo, en el sentido de «valoración» de lo hecho, en cuanto a calidad y perfección. Finalmente, como «feedback» para volver a empezar o mejorar alguno de los pasos mal dados.

## El «Sistema DPO», modelo didáctico de GESTIÓN PARTICIPATIVA

No se trata de una teoría.

Se trata de «gestión». Por tanto, sólo en la práctica podrá verificarse si resulta o no en cada caso. Las dificultades apriorísticas que muchas veces se le han puesto indican, a menudo, una cierta racionalización, trayendo razones aparentes que justifiquen de algún modo nuestra dificultad de poner en común gran parte de nuestra gestión y perder algo del poder autócrata que caracteriza a muchas direcciones. El DPO es esencialmente «dirigir por objetivos participados».

Con el fin de ayudar prácticamente a quienes desean poner el sistema en práctica, hacemos un leve comentario a cada uno de los diez apartados expuestos en el esquema.

### 0. TEMA

El tema que se elija para una gestión DPO debe ser un tema no muy amplio ni que lleve mucho tiempo o implique a muchas personas. Esto, como entrenamiento. Poco a poco, el DPO podrá ir trascendiendo a otros temas y estructuras.

Por seguir un esquema convencional, el tema elegido deberá responder positivamente a esas tres preguntas (las «3 íes»):

— «I» de Importante. Ha de ser un tema que trascienda a situaciones básicas del centro o de los alumnos; y que, si se consigue, va a producirse un cambio importante, una mejora de relieve.

— «I» de Interesante. Ha de ser un tema que preocupe de una manera notable a todos los implicados en él: que se sientan motivados y que gusten espontáneamente de trabajar en ello.

— «I» de Investigable. Esto es, un tema que dé juego, que necesite ser investigado, encuestado, discutido, que suscite la actividad de los implicados.

Por ejemplo: la disciplina, el uso de un tiempo libre, la comunicación en el centro, la participación de los alumnos, el uso de los medios audiovisuales, el funcionamiento de una escuela de padres, etc.

### 1. DIAGNOSTICO

Es necesario conocer cómo está el tema, en qué situación se encuentra, qué pasa en realidad, cuáles son los sentimientos dominantes de las personas implicadas.

Esto resulta básico, pues, con motivo del tema, van a salir seguramente otras cosas, actitudes, recelos que son las que en verdad condicionan muchas veces los comportamientos.

Para un diagnóstico son buenas las Técnicas de Encuesta, Entrevista y Discusión Dirigida (Cfr. LAB O/PM).

### 2. EXPECTATIVAS

Conviene también hacer una Promoción de Ideas sobre las expectativas que todo el mundo tiene sobre el tema: a dónde se quiere llegar, cuál sería la situación ideal, qué echa de menos cada uno. Hablar de metas, intenciones y objetivos generales, por más utópico que parezcan.

No se trata de buscar soluciones sino de crear un clima para que cada uno hable informalmente y pueda decir de verdad lo que siente. A veces, estos sentimientos, si quedan ocultos y no son compartidos, hacen chirriar luego todo el sistema.

### 3. CLARIFICACION DE VALORES (CV)

¿Por qué buscamos todo eso? ¿Cuáles son las motivaciones más profundas? ¿A qué necesidad de tipo biológico, seguridad personal, afecto, autoestima o autorrealización pertenecen?

La CV es un tema muy complejo y requiere seguramente

algún entrenamiento especial o guías de trabajo eficaces, tales como «qué es un valor», su «clasificación», «técnicas de clarificación: colectivas, individuales y grupales», etc.

La Encuesta, la Entrevista personal o en grupo pequeño, las Escalas, la Observación directa, la técnica de Casos, Discusión Dirigida, Audiovisuales y Role/Playing pueden ayudar mucho a que el Grupo clarifique de verdad sus valores (Cfr. Cursos PM/CVI-2-3).

### 4. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Cada tema se subdivide en subtemas. Y cada subtema tiene su objetivo específico.

Así, por ejemplo, el tema «disciplina» se puede subdividir en subtemas, atendiendo, por ejemplo, a sitios donde deba guardarse especialmente: clase, pasillos, comedor, autobuses, etc.

O puede subdividirse por aspectos: disciplina en el estudio, en la relación con los profesores, en el respeto a los compañeros, etc.

O mezclarse «sitios y aspectos»: el respeto en el comedor, en el autobús, en los pasillos; el silencio en...; la puntualidad en... etc.

Lo importante es que ese objetivo «específico» esté ya bastante claro, aunque no llegue a la formulación de los operativos.

### 5. OBJETIVOS OPERATIVOS

— Formular con claridad observable la CONDUCTA que se espera. Para ello escoger verbos observables, operativos, no abstractos.

— Indicar con la misma claridad el CONTENIDO sobre el que debe versar dicha conducta: por ejemplo, «Los alumnos» («quién») serán capaces de distribuir (CONDUCTA) su tiempo libre (CONTENIDO).

— Pero la frase puede, así formulada, no quedar clara; por ello hay que formular nitidamente las CONDICIONES en las cuales se verificará esa conducta y contenido: así, por ejemplo, «Los Alumnos («quién») serán capaces de distribuir (Conducta) su tiempo libre (contenido), dadas tres opciones para elegir y cuatro horas semanales después de las clases (CONDICIONES).

— Aún así, el objetivo operativo podría aclararse más, añadiendo los CRITERIOS DE EVALUACION:

Ejemplo: «Los Alumnos (QUIEN) serán capaces de distribuir (CONDUCTA) su tiempo libre (CONTENIDO) dadas tres opciones, 4 horas semanales, después de las clases (3 CONDICIONES) de forma que ocupen un 90% de su tiempo (CRITERIO)

con un progreso adecuado, a juicio del Monitor (»)

— En los Criterios de Evaluación se puede tener en cuenta estos aspectos: cantidad, calidad, precisión, tiempo.

### 6. ESTRUCTURAS

La persona que trabaja en el DPO no lo está haciendo a título individual, sino encuadrada en un grupo con su propia estructura formal.

Por ello es absolutamente necesario situarse no sólo en el estilo de la estructura dominante, sino también en la forma de relacionarse con los demás.

Lo primero se consigue con un Organigrama elemental. Y lo segundo, con el Manual de Funciones, indicando los ítems siguientes:

- Título del cargo
- Concepción básica: descripción breve
- Nombramiento
- Duración
- Subordinación: bajo quién está

- Supraordinación: quiénes dependen de él
- Funciones: descritas en detalle, observables
- Sustitución: en caso de ausencias, etc.

## 7. ESTRATEGIAS

Señalamos las ocho que se consideran más frecuentes:

- «cordial»: animación y estructura informal; todos amigos.
- «demagógica»: utilización burocrática de los demás para fines propios.
- «económica»: montar las cosas con aparatosidad económica.
- «militar»: objetivos a conseguir, aún a riesgo personal.
- «académica»: programación clásica, por el libro.
- «participativa»: la estrategia es elaborada por todos.
- «tecnológica»: hecha según principios técnicos y científicos.
- «confrontación»: enfrentándose directamente con los que se resisten.

Para una mayor explicación de cada una, ver «LAB O/PM», págs. 76 ss. El conocer las diversas variantes de cada una, puede ayudar a que el DPO siga en cada momento del proceso la que se considere oportuna.

## 8. RECURSOS

Se trata de medios, preferentemente materiales, con los que se cuenta para llevar el Tema DPO adelante; disponibilidad real de los mismos, costos y formas de conseguirlos.

También, como análisis importante, la utilidad o efectividad de los recursos existentes, si están adecuados o no para el fin que se pretende.

Y, como situación general, la creencia o no en el medio utilizado. Hay puntos de vista exagerados, entusiastas febriles de que un buen medio o recurso lo alcanza todo. Y gentes que, por el contrario, desprecian el recurso, tratando de disminuir su ignorancia de cómo se usa o para qué vale.

## 9. TIEMPOS

Puede escogerse algún sistema para lograr un planning concreto y detallado de fechas. Aunque, naturalmente, la mayoría de las veces bastará con indicar a cada uno la fecha de entrega y ya está.

Pero en temas DPO un poco más complicados, la utilización de algún sistema que refleje gráficamente actividades y tiempos, puede resultar eficaz, tal, por ejemplo, como el sistema PERT.

Ponemos brevemente un ejemplo de los elementos del gráfico, cuya descripción podéis encontrar ampliamente en J. WIEST, «Técnicas PERT y CPM», ed. Paraninfo o también, más brevemente, en D. ISAACS, «Cómo mejorar la dirección de los centros educativos», EUNSA.

## PERT = Program Evaluation and Review Technique

- 0 = objetivo concreto cumplido
- = objetivo «0» (cero, inicial) y objetivo «f» (final)
- = red de objetivos, numerada de 10 en 10, para intercalar luego otros números
- = cada número, dentro del círculo, se llama «nodo» o suceso, e indican la secuencia de objetivos (10, 20, 30, etc.); entre 10, 20, etc., se pueden meter luego objetivos nuevos: 11, 12, etc., sin estropear el gráfico inicial.
- = las actividades «A» con las que se lograrán esos objetivos van indicadas por una línea o fecha.
- = bajo la flecha, la «T» indica el tiempo que se va a emplear en cada actividad.
- = además del camino central, hay cuestiones paralelas que hay que ir haciendo; son como ramales por arriba y por abajo.
- = si sumas, por separado, el tiempo de cada camino, el camino que más tiempo suma es el «camino crítico»; suele representarse con línea más gruesa o doble.
- = cuando no se necesita tiempo entre dos «nodos» o sucesos, se indica con una línea de puntos, en vez de línea continua.

## 10. EVALUACION

Hay que contar, desde el principio, que el Tema DPO va a traer conflictos, no sólo en su discusión de origen, sino cuando luego se lleva a la práctica.

La evaluación tiene entonces un sentido de «feed-back» o vuelta atrás correctivo, para ver en qué se ha fallado y cómo mejorar.

Pero no hay que olvidar también que el DPO es fuertemente exigente y requiere que todos los pasos sean dados para una efectividad final. En este sentido, evaluación es igual a «control» material de si se han dado o no los pasos necesarios.

Finalmente, la evaluación tiene un sentido de calidad lograda en cada paso y en el producto final y puede entenderse entonces como una «valoración» de lo conseguido.

## ACTIVIDADES

La DPO insiste en dos cosas fundamentales:

1. los **objetivos** son propuestos por todos, si no en su origen, si luego en la negociación y aceptación de los mismos.
2. se respeta, por tanto, el que cada parte (padres, alumnos, maestros, servicios), proponga sus **propios objetivos** que, luego, han de ser considerados, clarificados, negociados por todos y pasan a ser objetivos comunes.
3. el proceso DPO es **participativo en los 10 apartados** señalados, desde el «diagnóstico del tema» hasta la «evaluación», de tal manera que todos participan de algún modo en el diseño, ejecución y evaluación de los mismos.
4. eso no quiere decir, sin embargo, que todos han de participar de la misma manera e intensidad en todo el proceso: hay que llegar, desde el principio, al establecimiento de unas **reglas de juego** de quién ha de tomar las decisiones en cada momento; pero estas reglas de juego son conocidas por todos, aceptadas y defendidas en virtud del grado de estilo participativo que la misma empresa se impone.
5. el «modelo DPO» es un **modelo operativo**; por tanto, su eficiencia está en ponerlo en práctica, eligiendo un tema concreto, breve, sencillo, y sin intentar que la «dirección por objetivos» se imponga de repente en el centro educativo entero.

07. Documentos

