

LOS DEPARTAMENTOS DE PROYECTOS EN LA ORGANIZACION ESCOLAR

Por PEDRO MUNICIO

«Como sabe cualquier directivo, incluso en las más avanzadas programaciones realizadas con ordenador, apenas existe un proyecto de grandes dimensiones que llegue a cumplirse de acuerdo con lo previsto. Los materiales se entregan tarde o no responden a las exigencias previstas. Los recursos humanos especiales no están dispuestos cuando son necesarios. El equipo falla. Y sobre estos puntos, gran parte del sistema de dirección no tarda en venirse abajo. Acostumbrado el director a actuar fundamentalmente de supervisor, manejando muchos hilos al mismo tiempo, está en la cúspide del proyecto, demasiado alejado del problema para ver los puntos de peligro. Por debajo de él están los especialistas, insertos en sus propias partes del sistema e incapaces de ver más allá de su personal y estrecho punto de vista». Con esta breve explicación, Killian¹ aboga por el establecimiento de departamentos de proyectos como único medio eficaz para solucionar favorablemente los fallos, que se producen en todos los sistemas actuales de departamentalización a todos los niveles y en cualquier tipo de empresa humana. En el momento en que un centro escolar se hace excesivamente

¹ KILLIAN, WILLIAM P., «Project Management as an Organizational Concept», *International Business Equipment*, noviembre 1972, págs. 1-11 (versiones francesa y alemana completas en la misma revista).

complejo la necesidad de elementos integradores aparece evidente. Aquí está el punto de partida de los departamentos de proyectos.

CONCEPTO Y BASES DE PROYECTOS

En un trabajo de 1959, Gaddis esbozaba el concepto de proyecto como «una unidad de la organización dedicada al logro de una meta, generalmente la terminación acertada de un producto en desarrollo, a su debido tiempo, dentro de un presupuesto y en concordancia con especificaciones predeterminadas de actuación»². A primera vista puede parecer que se trata de una confusión entre el todo, que es la empresa, y una parte, que es el departamento de proyectos. Pero la distinción esencial, como podrá comprobarse más adelante, estriba en la duración de estos departamentos, siempre limitada.

Murdick y Ross fijan el origen de la técnica de proyectos en la innovación. Tienen su vista fija en la creación de sistemas que proporcionen información a la dirección sobre los cambios que se producen en los sistemas de planificación y control. «Un conjunto de tareas relacionadas de forma compleja y dirigidas a lograr un objetivo a plazo fijo, tal como el diseño de un Sistema de Información a la Dirección, se denomina proyecto. Los proyectos difieren de los procesos porque son limitados, tienen principio y fin, como situación opuesta a las operaciones funcionales de la empresa (...). Los proyectos son complejos porque requieren una gran variedad de habilidades. Sin embargo, cruzan las líneas tradicionales de la organización e incluyen un número importante de actividades interrelacionadas. Y debido a que cada proyecto es un esfuerzo para un determinado momento, los problemas anormales hacen aumentar las soluciones no tradicionales. Además, los proyectos requieren usualmente

² GADDIS, PAUL Q., «The project Manager», *Havard Business Review*, mayo-junio 1959, págs. 89-97.

el desarrollo de nuevas técnicas y modificaciones mientras que el proyecto está en marcha»³.

De las citas anteriores, tomadas entre otras muchas, quedan claras las siguientes premisas:

1. El proyecto nace solamente en función de un objetivo específico distinto de los habituales.
2. El logro del objetivo propuesto no es seguro contando únicamente con la organización existente (por necesitar técnicas desconocidas, grandes dimensiones, complejidad, carácter especial o poco adecuado a la organización actual).
3. El proyecto es crucial para la empresa que necesita garantizar los resultados (por prestigio, calidad, costes elevados absolutos o por unidad producida o tiempo disponible especialmente limitado).

Estas tres bases limitan lo que puede entenderse por proyecto en el sentido en que aquí se está analizando. A veces, una actividad de nuestra vida por pequeña que sea, se la denomina proyecto. Realizar una excursión, aprobar una asignatura o adquirir un libro raro pueden exigir un esfuerzo personal o colectivo. Sin embargo, se trata de actividades sencillas y corrientes cuyas exigencias de calidad, tiempo y coste pueden resolverse por procedimientos habituales. No son pues, proyectos, en el sentido que se da aquí a este concepto. En el plano normal un Centro de dimensiones medias, si está bien organizado, es difícil que tenga que acudir al sistema de proyectos, al menos dentro de una línea habitual de actuación⁴. Un depar-

³ MURDICK, ROBERT G., y ROSS, E., *Information Systems for Modern Management*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliff, 1971, pág. 429.

⁴ Conviene en este punto llamar la atención hacia un error fácil de detectar. Por un deseo exagerado de innovación muchos directores tienden a crear cargos innecesarios bajo la idea de proyecto o coordinación. En realidad están superponiendo a una estructura funcional en un nuevo escalón jerárquico que aún a se responsabiliza de la actuación de un grupo de actividades, pero sin que se cumplan los requisitos esenciales de un departamento de proyectos. Lo único logrado por tales directores es librarse de parte de su propio y personal trabajo.

tamento de proyectos en un centro educativo puede nacer para afrontar la renovación de la enseñanza sin que sea denominado así, pero cumpliendo con todos los requisitos. Esto ha sucedido con la puesta en marcha de planes para la renovación de las matemáticas. Algunos centros, modelos en el quehacer docente, han realizado una tarea que responde a las exigencias de un verdadero proyecto:

- Contaban con un doble objetivo específico:
 1. Formar a los profesores en los nuevos contenidos, metodología y sentido de un sistema moderno de enseñar las matemáticas.
 2. Lograr la aceptación del nuevo sistema por parte de los alumnos, y especialmente de los padres.
- El objetivo era difícil de lograr:
 1. El profesorado era consciente de que el aprender por sí mismos aisladamente unos nuevos contenidos y metodología le resultaba muy costoso. La dirección, por su parte, entendió que lo más importante era que los profesores tomaran conciencia colectiva del nuevo sentido que tenía esta forma moderna de enseñar las matemáticas.
 2. El proyecto era complejo. Había limitaciones de tiempo diario y hubo que reformar el horario. También la organización sufrió modificaciones sustanciales: se decidió que el jefe del Departamento de Matemáticas, de Bachillerato, fuese el director del proyecto y sobre quienes tenía que actuar primordialmente era sobre los profesores de E.G.B. Como más adelante se observará los problemas humanos son en general los más graves de una departamentalización por proyectos.
 3. Por otra parte hubo que convencer a los padres de las

ventajas del nuevo sistema. Labor aparentemente accesorio y sencilla, pero que a lo largo del curso escolar demostró ser esencial y difícil.

- El proyecto era en especial importante :
 1. Por prestigio, ante los propios padres de los alumnos y de la sociedad en que actuaban.
 2. Por calidad de la enseñanza, dado que en esta materia era donde mayores dificultades tenían los alumnos.
 3. Por tiempo, puesto que en un sólo curso debía llevarse a cabo totalmente el plan (con el grave inconveniente de que había que combinar el sistema tradicional y el moderno para permitir el paso dosificado de uno a otro, tanto por parte de los profesores como de los alumnos).

DIFERENTES MODELOS DE PROYECTOS

Cuando se trata de iniciar el diseño de una organización que facilite el trabajo de los directores de proyectos, surgen inmediatamente dos cuestiones: ¿Es mejor establecer un departamento con su personal y espacio físico necesario, o distribuir las funciones específicas, permaneciendo cada cual en su anterior puesto, incluso compartiendo su nueva actividad con la anterior? ¿Cómo se integra el nuevo departamento en el resto de los existentes, en cuanto a jerarquías, funciones y relaciones, para obtener las mayores ventajas del sistema? De acuerdo con las respuestas que se den a estas preguntas y las peculiares metas que se pretenda alcanzar nacen tres modelos básicos de organización por proyectos. Como puede deducirse, este trabajo utiliza el término proyecto aplicado a la departamentalización escolar en el centro. Sin embargo, con pequeñas salvedades son también válidas a nivel de centro todas las afirmaciones que aquí se hacen al tratar de la creación de departamentos de pro-

yectos que colaboran a nivel regional o nacional con fines esencialmente experimentales ⁵.

Antes de seguir adelante es necesario precisar que los proyectos no vienen a romper la organización del centro, sino a completarla. Si existe un director general y varios directores funcionales (o responsables de funciones, cualquiera que sea el título que tengan), la estructura puede permanecer igual. La aparición de un director de proyecto coexiste con los demás, con unos objetivos y tareas específicos. Puede o no formar parte del Consejo Directivo, según las circunstancias. Su característica esencial es que su puesto finaliza con la consecución del objetivo.

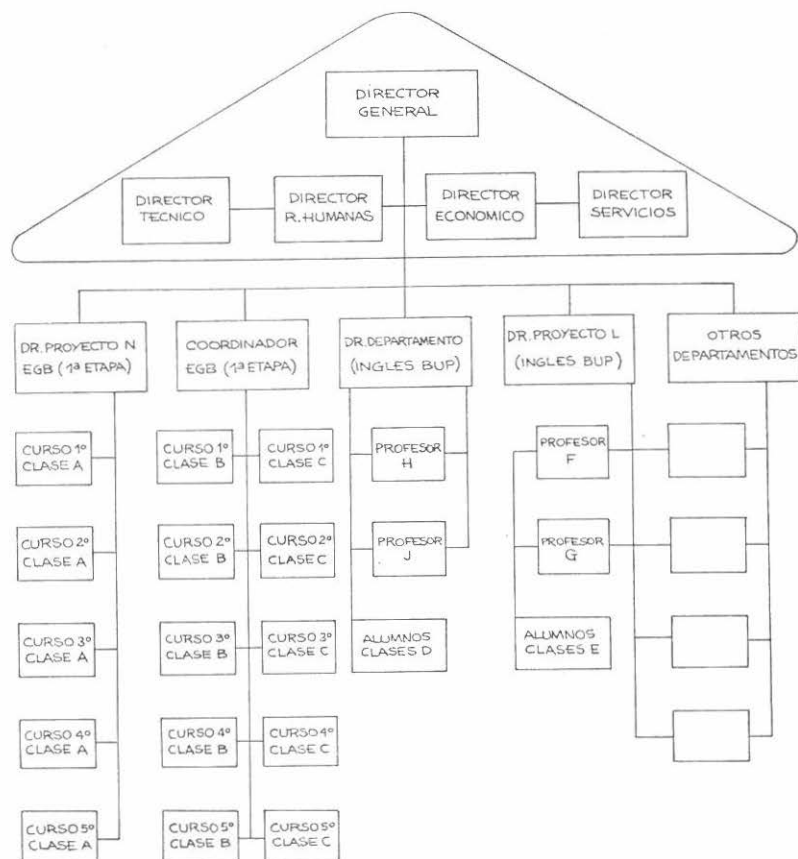
a) *Modelo 1*

En el caso más usual, cuyo organigrama simplificado aparece a continuación, hay un director al frente de cada uno de los proyectos N y L que está desarrollando el centro. La característica esencial de este modelo es que sólo parte de la institución está sometida al sistema de proyecto mientras el resto continúa con un esquema funcional. Se trata en definitiva de una aplicación parcial, que es probablemente la que mayor ventajas puede proporcionar.

El gráfico muestra una de las peculiaridades de este modelo: la experimentación. Es decir, existe una duplicidad, por ejemplo, entre las funciones que realiza el director del proyecto N y las del coordinador de E.G.B. (1.^a etapa). Ambos planifican, organizan, dirigen, coordinan y controlan el desarrollo de la E.G.B., con la salvedad de que cada uno lo hace sobre un

⁵ En esta línea son internacionalmente conocidos, por ejemplo, el británico *Nuffield Project*, el australiano *National Science Curriculum Materials Project*, el americano del *Physical Science Study Comitee* dedicados a la creación de libros escolares; en algunos casos se trata de problemas particulares de administración escolar como el *Harvard University Pre-school Project*, dirigido por el profesor Burton White, que a su vez asesora el *Brookline Early Education Project* dedicado a estudiar los efectos de la educación familiar en el período pre-escolar.

grupo de profesores y alumnos. Los alumnos han sido ordenados en cada curso por orden alfabético y se han hecho tres grupos del mismo número de alumnos. A la clase A se le ha asignado el proyecto N, que tiene como objetivo comprobar los resultados de un proyecto de ciencias naturales de carácter experimental, y a las clases B y C el sistema normal.



Al terminar el período de realización del proyecto se podrá comprobar si el sistema especial seguido por las clases A ha dado

mejores resultados que el sistema normal seguido por las clases B y C. El análisis de los datos podrá ser tan amplio como se haya concebido y se desee, pues no sólo deberá afectar al área sometida a control, sino a los efectos secundarios sobre las otras áreas de estudio, la personalidad de los alumnos, etc.

El proyecto L se aplica a alumnos de enseñanza secundaria. Su objetivo es la comprobación de los resultados de la enseñanza de inglés, con el uso de un laboratorio de idiomas (puesta en marcha, organización y experimentalización del método, motivación de los padres y alumnos, etc.). El actual departamento de inglés cuenta con cuatro profesores (F, G, H, J) y trata de comprar los resultados obtenidos en las clases D y E (de las que hay una en cada curso). Se utilizan dos profesores (F y G) para el proyecto, de los que uno es el director del proyecto. Los otros dos profesores (H y J) continúan con el sistema normal; a su vez, uno de ellos es el jefe del departamento de inglés.

En la parte de la derecha del gráfico se ha representado al resto de los departamentos y se les ha enlazado con el del proyecto L para mostrar que la actividad de un proyecto por limitada que sea siempre está dando y recibiendo influencias del resto de la institución escolar. En definitiva depende del resto para su propio desarrollo.

Durante la realización del proyecto, el centro tiene un funcionamiento normal, tanto los departamentos entre sí como en relación con los responsables de la dirección funcional, rodeados en el gráfico por un contorno triangular.

b) *Modelo 2*

El modelo presentado a continuación refleja un esquema puro de proyecto y exige que haya un director de proyecto para cada «programa» del centro. Puede ser que un director tome bajo su mando un grupo de pequeños proyectos, pero a cada actividad corresponde un proyecto.

La característica esencial de este modelo es que los tres di-

rectores de los proyectos X, Y, Z tienen cada uno por separado sus propios equipos, es decir, cada función debe estar triplicada. El director del proyecto cuenta indiscutiblemente con la autoridad, el personal y los recursos para cumplir sus objetivos. Es responsable de todo el proceso, desde su creación hasta su terminación. El éxito o el fracaso dependen absolutamente de él. Al menos teóricamente tiene un grado ilimitado de libertad.

La gran ventaja de este tipo de organización es el elevado grado de control y, por tanto, la optimización del tiempo necesario para que las órdenes se cumplan. Todos los profesores y recursos están dirigidos a un mismo objetivo, las posibilidades de entorpecimiento desde el exterior son mínimas.

A continuación aparece un esquema 2 en el que se describen los tres proyectos. El denominado X tiene como objetivo la estandarización del sistema de evaluación de los alumnos en todas las materias y la unificación de los informes a los padres. El proyecto Y trata de implantar la enseñanza en equipo en los cursos 6.º a 8.º, manteniendo los cinco primeros cursos con un sistema semidepartamentalizado. El proyecto Z está dirigido a proporcionar un plan flexible de actividades extraescolares. Es necesario dejar claro que el director de cada uno de los proyectos está abarcando todo un ciclo completo de estudios y que por tanto también dirige el resto de las actividades no incluidas en el proyeco. Por ejemplo, el director del proyecto Y, que agrupa a todos los alumnos y profesores de E.G.B., tiene como misión general la dirección completa de estos estudios y deberá preocuparse también de todos los problemas didácticos, disciplinarios o administrativos que se puedan plantear resolviéndolos de acuerdo con el sistema general ya establecido. Sin embargo, su objetivo específico se centra en transformar la organización existente no sólo creando el nuevo esquema de funcionamiento y poniéndolo en marcha, sino efectuando las rectificaciones necesarias de carácter didáctico, administrativo, etc., para que el sistema funcione de forma integrada. Cumplida la misión, si el director ha sido nombrado para sacar adelante el proyecto, cesa

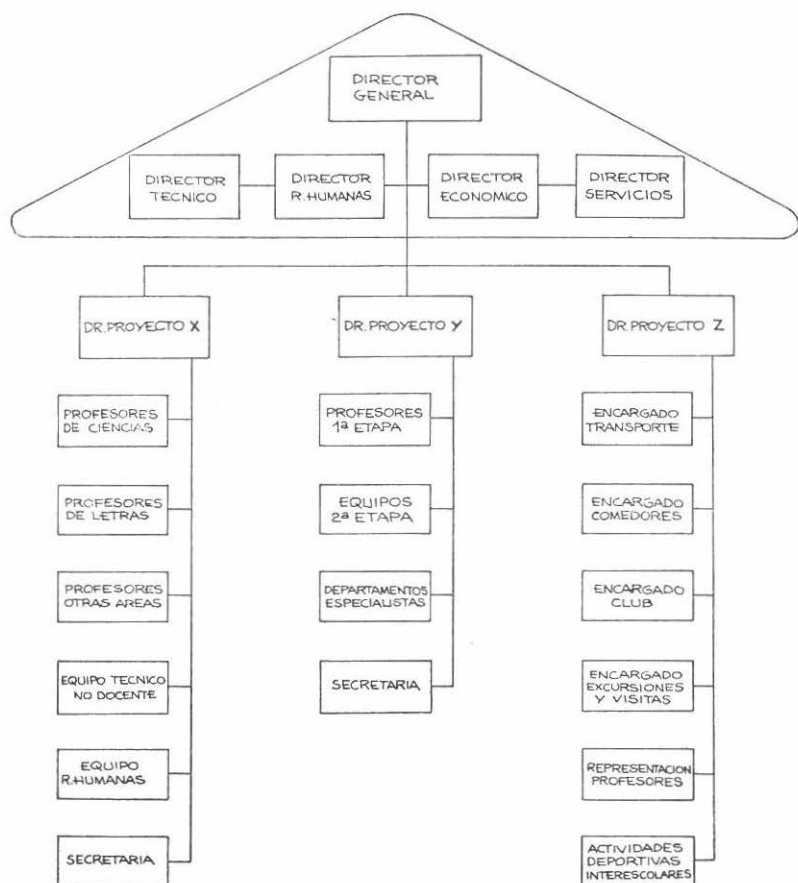
en el puesto y se inicia de nuevo el proceso o queda estabilizada la situación.

Entre las desventajas de la organización por proyectos, una de las más importantes en la práctica, es contar con la tecnología necesaria para perpetuar la existencia competitiva de la empresa educativa. Cada centro trata de estar en vanguardia ofreciendo ciertas ventajas sobre los demás, ventajas que algunas veces provienen de los servicios que ofrece, pero en la mayor parte de los casos consisten en tecnología en el sentido más amplio y actual de la palabra. Los directores de proyectos disponibles (difíciles de encontrar) suelen dominar una precisa y avanzada tecnología en su actual trabajo, pero no de una forma amplia para el que se las encomienda. En los casos conocidos los directores elegidos lo fueron más por éxitos anteriores en otros campos que por el dominio del proyecto que tenían que dirigir. En realidad, las personas a sus órdenes dominaban cada uno de los aspectos del proyecto con una mayor e indiscutible preparación técnica. Afortunadamente es una ley de vida que la organización funcional necesita perfeccionarse constantemente, y probablemente puede contar con dominio tecnológico suficiente para sacar adelante el proyecto.

Una segunda desventaja que también puede apreciarse en el gráfico del modelo 2, es que cada proyecto abarca casi todas las líneas funcionales. Es muy frecuente que dentro de la programación realizada ciertos departamentos no tengan actividad alguna, en ciertos momentos, durante el desarrollo del trabajo mientras que otros sufran una enorme sobrecarga. Esta situación se nota especialmente en las actividades secundarias, en los trabajos de los especialistas, en administración o en el personal auxiliar.

Una tercera desventaja radica en el constante cambio de papeles que exige la temporalidad del proyecto así como la obligatoriedad de participar en él. Mientras que en el modelo 1 cabía la alternativa de entrar en una clase B (para no ser incluido en el proyecto), en esta situación del modelo 2 todos deben to-

mar algún papel en el desarrollo del programa. Nacerán puntos de fricción que indudablemente tendrán repercusiones inmediatas y cuando estos proyectos terminen y se modifiquen papeles



y *status* asumidos temporalmente. En especial es delicada la posición de los directores de proyectos que pasan, una vez conseguidos los objetivos, a su puesto de profesores, mientras que otro compañero se encarga de un nuevo plan de mejora, lo que le sitúa jerárquicamente por encima.

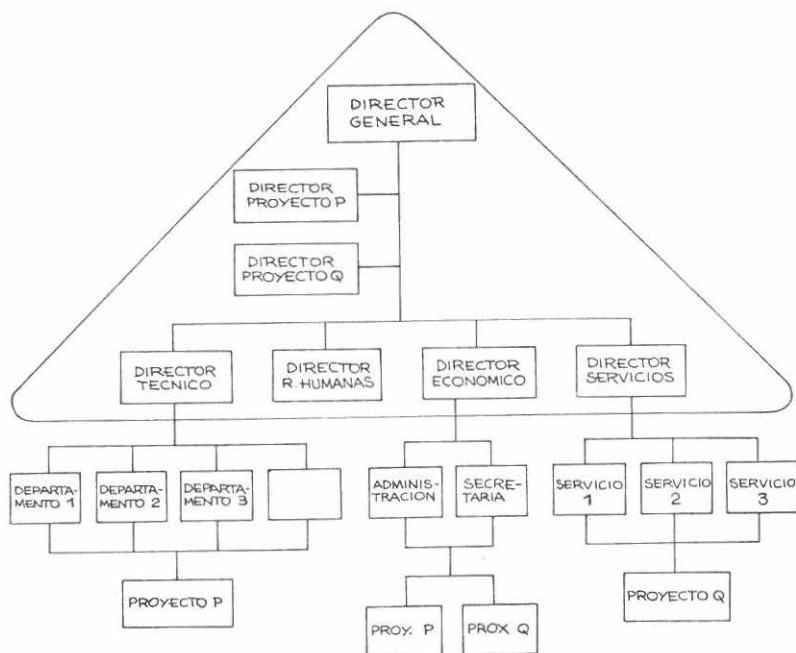
c) *Modelo 3*

El nuevo modelo participa de las ventajas de los anteriores y probablemente en ciertos aspectos supone un paso adelante en este tipo de departamentalización. Frente al modelo 1 tiene la ventaja de utilizar una filosofía y unos puntos de vista comunes a toda la institución. No hay distinciones ni privilegios para nadie. Frente al modelo 2 tiene la ventaja de seguir utilizando la organización departamental anterior y permanente. El cambio sólo se efectúa a nivel superior dentro de la zona de dirección. Las órdenes o los informes pasan a los directores de proyecto a través de los Directores de Departamento. En el gráfico figura el proyecto P al que se ha señalado el objetivo de mejorar las relaciones con las familias con una mayor y mejor comunicación a través de los informes de los profesores y el establecimiento de un calendario amplio de entrevistas personales. Este proyecto se ha asignado fundamentalmente a los departamentos técnicos docentes y no docentes.

El proyecto Q tiene como objetivo paralelo, pero independiente, la creación y puesta en funcionamiento de una Asociación de Padres de Alumnos. Se ha puesto esta tarea en manos de los departamentos de servicios.

Sin embargo, tanto un proyecto como otro tienen repercusiones en el departamento económico-administrativo (secretaría y administración) por lo que una línea funcional se encuentra implicada en los dos proyectos. El director funcional será quien tome las decisiones y actúe de coordinador en las realizaciones. Los directores de proyectos de este tipo tienen al mismo tiempo una doble posibilidad de actuación. Aunque en cualquier caso, de ellos dependen costes, calidad y tiempos de realización: su responsabilidad puede ser completa como intermedios ejecutivos entre el director general y los directores funcionales o simplemente actuar como programadores y controladores de la situación, siendo los directores funcionales los responsables ante la dirección general.

En cualquier caso es imprescindible de una coordinación entre los propios directores de proyectos para evitar probables conflictos en las operaciones funcionales, especialmente cuando, como en este caso, los proyectos son totalmente paralelos o complementarios.



POSIBILIDADES DE LOS DEPARTAMENTOS DE PROYECTOS

Un punto de partida, esencial en la constitución de departamentos de proyectos, es la *integración* dentro de la institución de forma que el resultado obtenido tenga características propias y no sea un añadido de partes, sino que actúe sobre el conjunto

⁶ GEMINARD, LUCIEN, *L'enseignement éclaté*, Casterman, París, 1973.

y le modifique. Como dice Géminard ⁶ en su obra sobre el estudio de los problemas escolares por el análisis de sistemas, para que el conjunto funcione como un organismo vivo teniendo sus características de desarrollo de reacciones, de adaptación a las modificaciones del medio exterior es menester que los diversos objetivos sean suficientemente coherentes, que la legislación y los reglamentos no se bloqueen mutuamente y no destruyan la coherencia de los objetivos sectoriales; es necesario que todas las relaciones internas y los objetivos sean compatibles, unos por identificación con los otros y cada uno por identificación con el organismo total.

Esta identificación tiene que existir necesariamente entre los que forman parte del proyecto y los que están alejados de él. Incluso la identificación es necesaria entre actividades paralelas cuyo objetivo es medir la bondad de una u otra. Cuando esto se logra se puede decir que los objetivos componentes de la institución escolar están integrados y cuando esta integración da como resultado un funcionamiento completo dirigido a la consecución de uno o varios proyectos, el centro escolar se convierte en una «totalidad estructurada, operante, adaptable, es decir un sistema». Los resultados de la creación de departamentos de proyectos cuentan así con la piedra angular de su desarrollo ⁷.

No se puede ocultar que el principal obstáculo a la integración está en los propios profesores, no siempre de acuerdo con las funciones y papeles que su materia, seminario o nivel les asigna. Es evidente que detrás de estos problemas de organización pedagógica hay problemas humanos muy profundos que han de ser tenidos en cuenta y que las diferentes concepciones sobre la teoría de la educación impiden al organismo escolar funcionar como una totalidad. Pero los directores tienen que hacer un esfuerzo por lograr la descripción de Goldstein ⁸, según la

⁷ CLELAND, D. I., y KING, W. R., *Systems Analysis and Project Management*, Mc Graw-Hill Company, Nueva York, 1968.

⁸ GOLDSTEIN, KURT, *La structure de l'organisme*, Gallimard, París.

cual la integración más perfecta se verifica por una serie de particularidades: libertad, pertinencia, actividad como expresión de la personalidad total, productividad, facultad de actuar de una manera consecuente, de variar sus actitudes de una forma adecuada, facultad de adaptarse a una gran variedad de medios...

Un segundo condicionante que marca la posibilidad del éxito de una departamentalización por proyectos es la *temporalidad*, es decir, la concepción a plazo fijo de la nueva estructura. Es indudable que la provisionalidad que puede tener el sistema le puede dar un carácter negativo en los conflictos de tipo humano, pero es preciso acentuar esta característica en orden a la consecución de las metas propuestas. En otras palabras, el primer objetivo que se persigue al crear un departamento de proyectos es lograr realizar un conjunto de operaciones en un tiempo limitado⁹.

Desde distinta perspectiva cuantos se ven implicados de una u otra manera en el proyecto permanecen en tensión hasta el logro de la meta final. Si no está claramente limitada, la actuación consecuente, a que hacía mención Goldstein, se pone claramente en peligro puesto que a la larga necesitarán adaptarse a una situación distinta y cuanto más unidos y compenetrados estén los profesores con el proyecto actual más desventajas encontrarán en adaptarse al futuro.

Debe quedar, pues, claro desde un principio que la creación de un departamento de proyectos o la organización total por este sistema exige un principio y un fin con pasos perfectamente programados y una organización nueva. El mecanismo institucional cambia para adaptarse a las nuevas necesidades que la organización normal no podía solucionar. Nunca puede emplearse el concepto de proyecto en un sentido permanente. La escuela, la universidad, es permanente, pero los proyectos son realizacio-

⁹ HED, SVEN R., *Project Control Manual*, edición del autor (Case Postale 512, CH-1211, Ginebra-3 Suiza), Ginebra, 1973.

nes concretas, esfuerzos definidos para hacer permanente la vida de la institución escolar.

Por último, el director que quiere poner en marcha un sistema de proyectos debe analizar cuidadosamente los recursos de que dispone puesto que pudiera ocurrir que el esquema de funcionamiento y la calidad de los componentes fuesen adecuados y no obstante no existiesen medios suficientes para llevar a cabo el proyecto.

La departamentalización por proyectos es una herramienta muy delicada. Puede fallar y de hecho los casos de fracaso en la industria han sido más numerosos que los éxitos. Mientras que Garson¹⁰ cuenta el éxito completo de la firma Skandia, Avots¹¹ nos narra la historia de una empresa que vio cómo la vida de una de sus líneas de productos más rentables estaba rápidamente desapareciendo y, en consecuencia, se decidió a lanzar otro producto más sofisticado. Un equipo de expertos fue asignado para realizar el diseño y poner en marcha su producción en los próximos doce meses. Sin embargo, después de año y medio y varios millones de dólares invertidos, el prototipo no había pasado las primeras pruebas y los directivos se preguntaban si no debería abandonarse la idea totalmente. El sistema de proyectos desarrollado en esta empresa había sido un fracaso inesperado, ¿Qué había pasado? Probablemente la realidad de los resultados nunca pueda saberse exactamente pero la impresión más aparente es que no se disponía de hombres adecuados para ese trabajo de creación, paralelo al resto de la propia actividad de la empresa, pero que, el mismo tiempo, debía enfocarse con un aire totalmente innovador.

¹⁰ CARSON, IAIN, «Management by Matrix at Skandia Insurance», *International Management*, marzo 1973, pág. 28-31.

¹¹ AVOTS, IVARS, «Why does Project Management Fail», *California Management Review*, vol. 12 n.º 1, otoño 1969, pág. 17. Este trabajo ha sido reproducido en la obra de HAROLD KOONTZ y CYRIL O'DONELL, *Management: A Book of Readings*, McGraw-Hill Book Company, Nueva York, 1972, páginas 328-333.

No se puede dejar tampoco a un lado el capítulo de los costes. Los departamentos de proyectos no son un lujo ni un capricho para centros a los que sobre el dinero. En realidad un departamento puede montarse con el mismo personal existente, pero no es conveniente llevarse al engaño de que los simples cambios de posiciones son suficientes para obtener resultados. Generalmente se precisa un director de proyecto que, aunque proceda del interior, necesitará mayor compensación económica y ayuda complementaria. El centro escolar es una verdadera unidad económica y por tanto es fundamental elaborar un estudio que pueda cuantificar la inversión y la producción del proyecto. Sin duda las mejoras de tipo didáctico no son fáciles de medir de inmediato, pero no dejan de ser parcialmente cuantificables.

CONFLICTOS Y ESTRUCTURA ESCOLAR

Cuando el centro se desarrolla, cualquiera que haya sido la estructura elegida surgirán una serie de variables que influirán en la eficacia de los departamentos creados, variables que actúan por separado, pero que al mismo tiempo son interdependientes. Fundamentalmente, el responsable de la marcha de la organización debe controlar el funcionamiento de la descentralización o delegación de funciones, la coordinación entre los diferentes jefes en funciones. Las anomalías en estas variables producirán inmediatamente conflictos personales, no siempre fáciles de resolver.

En este punto no es posible dejar de citar lo que se conoce como «el método orgánico» de estructurar organizaciones, un sistema en que los puestos están muy poco definidos y cada cual debe trabajar en lo que mejor pueda hacer. Según esta teoría, que extrañamente ha sido puesta en práctica en numerosas empresas, los departamentos funcionan como autónomos e incluso al estar borrosos sus límites, numerosas tareas son realizadas in-

distintamente por quien se siente más preparado o motivado para realizarlas. La profundidad y profusión de conflictos en este curioso tipo de organización, llega a límites insospechados, Burns y Stalker señalan algunos de ellos ¹². Pero cualquiera que no haya analizado una institución de este tipo, le será difícil llegar a comprender que los puestos, las tareas a realizar, puedan estar en constante cambio, adaptándose a las personas y a las circunstancias. El proceso se convierte en interminable y, al menos a nivel de profesorado, es totalmente inaceptable.

Esto no quiere decir que en la división de tareas en un centro escolar haya que acudir a esquemas mecanicistas. Bennis predijo para el futuro, ya hace años, que las organizaciones llegarían a ser sistemas temporales, en constante cambio y organizadas en torno a los problemas a que tenían que hacer frente ¹³. Sin embargo, esto es otra cuestión o un enfoque desde muy distinto punto de vista. La estabilidad siempre es relativa en un mundo en constante situación de cambio. De lo que no hay duda es de que el personal de cualquier organización escolar quiere conocer los objetivos que debe de cumplir y sentirse amparado dentro de un grupo y una jerarquía. Es probable que no se llegue nunca a un grado completo de satisfacción con la tarea asignada, pero la selección de alternativas está al alcance de todos y cada uno puede en mayor o menor medida elegir su camino. En la duración de la situación está la clave del problema y en esta línea cabe perfectamente la llamada dirección por objetivos.

En la organización escolar por proyectos es probable que la mayor fuente de dificultades radique en el individualismo del profesorado y su resistencia a formar parte de un equipo cuya

¹² BURNS, TOM, y STALKER, G. M., *The Management of Innovation*, Tavistock Publications Ltd. (tercera impresión), Londres, 1971.

¹³ BENNIS, WARREN G., *Changing Organizations*, McGraw-Hill, Nueva York, 1966.

cohesión ha de ser total. Aunque este aspecto no ha sido todavía analizado en el campo escolar, los estudios de Reeser¹⁴, Taylor¹⁵ y Wilemon y Cicero¹⁶ proporcionan suficiente material para temer esta resistencia, así como todo un conjunto de circunstancias que predisponen especialmente contra el cambio y la inseguridad en el puesto¹⁷.

¹⁴ REESER, CLAYTON, «Some Potential human problems of the Project Form of Organization», *Academy of Management Journal*, vol. 12 n.º 4, diciembre 1969, págs. 459-467.

¹⁵ TAYLOR, W. J., y WATLING, T. F., *Successful Project Management*, Business Books Ltd., Londres, 1973.

¹⁶ WILEMON, L., y CICERO, JOHN P., «The Project Manager-Anomalies and Ambiguities», *Academy of Management Journal*, n.º 13, septiembre 1970, páginas 269-282.

¹⁷ Otros conceptos complementarios sobre la utilización de proyectos se pueden encontrar en: CLELAND, D. I., y KING, W. R., *Systems Analysis and Project Management*, McGraw-Hill Book Company, Nueva York, 1968. FAZAR, WILLIARD, «Progress Reporting in the Special Projects Office», *Navy Management Review*, abril 1959, págs. 1-7. LOCK, DENNIS, *Project Management*, Gower Press, Epping, 1973. SHUCK, L. E., *The Instructional Tasks Project*, Newport-Mesa Unified School District, 1968.