

Proyecto institucional de innovación y estrategias de intervención

¿Qué es?

Es la herramienta de gestión que se propone adopte una entidad de formación y/o servicio de orientación y apoyo al empleo para articular y dar coherencia a todas las acciones y procesos dirigidos a incrementar la calidad y la equidad de su oferta así como para la innovación y mejora continua de su tecnología educativa (futuro deseado).

De ese modo se logra su fortalecimiento como instituciones que aprenden y gestionan el conocimiento. Este tipo de instituciones se caracteriza porque:

- cuenta con las competencias individuales y colectivas para revisar permanentemente sus premisas conceptuales y sus herramientas o sea su "forma de hacer formación", es capaz de adoptar una nueva mirada sobre sí misma, cambiar de actitud, re-aprender y recrearse;
- incita a su gente para que cambie pero también es la que está dispuesta a hacer suyos los cambios de su gente: aprende a cambiar y aprende a enseñar a cambiar.

Emprender una empresa de cambio educativo no es una tarea fácil y requiere, ante todo, de un norte que le imprima direccionalidad, esto es una visión de futuro. Todo proceso de cambio demanda un gran sustento conceptual sobre "qué cambiar" y "cómo efectuar dichos cambios". Todas las personas que trabajan para cambiar lo establecido deben tener por lo menos alguna base teórica que guíe su trabajo. Como diría el viejo Séneca "No hay viento favorable para aquel que no sabe dónde va". Y, lo más importante, el piloto que ha escogido su destino puede inclusive utilizar los vientos en contrarios para ir ajustando el rumbo.

Desde este modelo de referencia se pretende proponer enfoques y metodologías dirigidas a promover un cambio en las maneras de pensar, actuar, organizar y conducir el nivel macro de la política formativa y, en el nivel micro u operativo los centros de formación. Se trata de una propuesta que invita además a ser complementada y mejorada con los conocimientos acumulados por todas y cada una de las instituciones interesadas. El norte es que los diferentes actores educativos - equipo directivo, personal docente y administrativo, padres, madres, el alumnado, los referentes productivos y las organizaciones comunitarias - actúen en consonancia con los requerimientos formativos que el nuevo paradigma laboral y cultural plantea.

En la Economía del Conocimiento, en una época signada por la complejidad, la incertidumbre y las innovaciones permanentes, las entidades formativas no pueden seguir funcionando bajo los patrones organizativos y de gestión de la Teoría Organizacional Burocrática planteada por Max Weber para la era industrial sustentada en dos ideas básicas:

- que la comprensión y conformación de las organizaciones podía hacerse mediante la descomposición de sus partes constituyentes;
- que los sistemas humanos pueden funcionar con la exactitud de los sistemas mecánicos.

Desde esta teoría, todo se establecía con el fin de prever todas las actuaciones y rutinizar su ejecución y se apelaba a la jerarquía de la autoridad, a un sistema de normas y reglamentos, a un sistema de comunicaciones formales y unas rutinas y procedimientos estandarizados (fundamentalmente conocimiento explícito) así como a la especialización con base en la función.

A ello se agregaba la impersonalidad que condujo a que los sujetos tuvieran un débil sentido de identificación y pertenencia con la organización. Todo ello fue el correlato de un proceso productivo de masas que requería de tareas minuciosas, repetitivas, relativamente simples y donde el desempeño se circunscribía al saber hacer.

Hoy se percibe el mundo como un gran sistema vivo, interactuando con su medio ambiente, y cuyos componentes están interconectados y son interdependientes; un mundo en el que no existen hechos aislados y en el que las personas, en vez de la pasividad y la sumisión, están orientadas por finalidades

propias. A pesar de que no pueda decirse que existe una sola teoría que oriente el diseño organizacional éste ha venido procesándose a la luz de dos herramientas conceptuales centrales:

- una aproximación sistémica de las organizaciones;
- una gestión estratégica de las mismas y de la inteligencia o conocimiento de su gente y corporativo.

Cuando se adopta un enfoque sistémico de la política de formación, se dispone de un método de análisis que conduce a la entidad formativa a preguntarse:

- ¿Hacia dónde quiere ir?
- ¿Hacia dónde puede ir?, dadas las condiciones del ambiente;
- ¿Cómo pueden conducirse estas evoluciones?

La eficiencia de la organización dependerá entonces de la congruencia entre sus finalidades, su estructura, sus procesos, las oportunidades y limitaciones existentes en el medio ambiente, el conocimiento (saberes, cultura, vivencias, experiencias, buenas prácticas) acumulado propio y de su gente.

Igualmente concebir la organización bajo un análisis y una planificación estratégica implica abandonar la concepción mecanicista y determinista para pasar a otra de corte constructivista que concibe a los individuos -y por tanto a los grupos o equipos como actores; sujetos capaces de comportarse con libertad y racionalidad, en la mira de alcanzar los objetivos organizacionales y también individuales. En la organización cada actor concibe estrategias que ha de compartir y conjugar con los otros actores. El análisis estratégico implica considerar las relaciones entre la organización y su ambiente, las condiciones en las fronteras, las finalidades de la organización, etc. (Alain Bouvier)

Si se aplica esta mirada al diseño y a la gestión de la política formativa se puede concluir que los parámetros que inspiran un Proyecto Institucional de Innovación (PI) serían:

- Los centros de formación son organismos en continua y crítica interacción con su entorno social, laboral y productivo.
- Los centros de formación son sistemas dinámicos de partes interactivas, en los que la disfunción de una parte, tiene efecto sobre el conjunto.
- La organización del centro necesita orientarse de modo que sus partes contribuyan al avance hacia la síntesis y la integración, teniendo como elemento orientador la búsqueda de resultados educativos pertinentes, de calidad y con equidad social.
- Los actores de los centros han de ser conscientes que la integración constituye una fuerza poderosa para aplicar estrategias, obtener realizaciones personales y profesionales, realizar sueños y para ello han de conformar estructuras y procesos que enfatizan la interrelación y la participación.

Esto requiere de un aprendizaje innovador caracterizado por la anticipación, la participación y la vigilancia prospectiva.

- La anticipación prepara a las personas a considerar tendencias, hacer planes, evaluar futuras consecuencias y posibles efectos perjudiciales de decisiones tomadas hoy. Pone el acento en el futuro, no sólo en el pasado. Emplea la imaginación, pero basándose en datos demostrables. La esencia de la anticipación radica en seleccionar acontecimientos deseables y tratar de alcanzarlos, en eludir acontecimientos no deseados o potencialmente catastróficos y en crear alternativas. A través del aprendizaje anticipador el futuro se introduce en nuestras vidas.
- La participación es algo más que limitarse a compartir formalmente las decisiones; es una actitud caracterizada por la cooperación, el diálogo y la empatía. La participación creadora pone de relieve la percepción, detección temprana, formulación y comprensión común de los problemas, no limitándose a su mera resolución una vez que éstos nos agobian con su urgencia.
- La prospectiva es una reflexión para aclarar la acción presente a la luz de los futuros posibles. Se concreta - mediante procesos de visualización - a través de la construcción de futuros educativos a alcanzar (o conformación de una Visión, la aclaración de la Misión institucional y la definición de valores claves o criterios rectores que orientan las acciones y el proceso de toma de decisión de la política y/o del centro formativo). La actitud prospectiva es esencial para quienes educan puesto que la formación, para que sea válida y pertinente, ha de tener una visión de futuro, dado que las

personas se educan hoy para desempeñarse profesional y socialmente mañana y a lo largo de toda su vida. Por ello la actitud prospectiva tiene necesariamente que incluir una formación que le permita a la persona el aprendizaje permanente y construir un itinerario de actualización igualmente permanente. La prospectiva conduce a privilegiar la autoorganización, en función de la adaptación a los cambios, pero también a su promoción. Por ello se sostiene que en el origen de la prospectiva hay un postulado de libertad frente a los múltiples porvenires.

Así, la Visión, la Misión y los Valores (cuyo sustento y fundamentación, en este modelo, se expresa en los criterios rectores u orientadores de la política) constituyen la proyección dinámica de la identidad institucional y esto implica construir el porvenir, el futuro que le da sentido a las acciones del aquí y ahora.

Cuando se trabaja bajo la orientación de un cambio paradigmático, la actitud sistémica y prospectiva se convierte en un elemento imprescindible y la resolución de problemas cobra nuevo sentido. Visualizar lleva a la realización de cambios sustanciales, a la superación de viejos paradigmas, a colocarse nuevos lentes para ver de manera distinta lo que puede hacerse y cómo hacerlo. Desde este modelo de referencia proponemos lentes panorámicos que incluyen el enfoque sistémico, la perspectiva de género y equidad social, el aprendizaje permanente, la formación para la empleabilidad y la ciudadanía, la calidad y la equidad, todo ello como dimensiones transversales e interdependientes. Esta visualización de debe aplicar tanto a nivel macro de la política como del centro formativo y lo más importante es que realmente los actores de la comunidad formativa la conozcan, la debatan, propongan revisiones, etc. De ese modo será la revisión compartida lo que dará consistencia y permitirá la apropiación de la identidad institucional.



La participación y el compromiso del mayor número de actores es fundamental y, como los centros educativos están integrados por múltiples actores, la tarea fundamental es lograr un código común; un acoplamiento, en primer término de los valores personales, al interior del equipo innovador y de esos con los organizacionales y con los de la comunidad formativa.

En una rápida revisión de los conceptos centrales de la planificación estratégica que se aplican en el Proyecto Institucional de Innovación (PI) cabe tener presente que:

El Plan Estratégico...

- indica cómo ha de ser la organización en el mediano y largo plazo y a qué se va a dedicar en su cotidianeidad; imprime un sentido de direccionalidad a las actividades desarrolladas en y por la organización.

La Visión es...

- la imagen dinámica del futuro que se quiere alcanzar, descrita en tiempo presente, como si estuviera sucediendo;
- un reto, una razón para trabajar en conjunto;
- una brújula, que puede guiar, proveer dirección y rumbo.

La Misión es...

- un enunciado de aquello que la organización desea realizar;
- su razón de ser o de existir;
- la piedra angular de un proceso de planificación, porque encuadra las actividades, les da dirección y provee identidad y sentido de unidad a los miembros de una organización.

Los Objetivos...

- brindan pautas de orientación para encauzar la gestión institucional en busca de lograr los resultados esperados.

Por ello visualización, Proyecto Institucional de Innovación, prospectiva y planificación estratégica son términos estrechamente interrelacionados.

- proyectar es configurar caminos que muestren cómo llegar del presente al futuro;
- planificar es trazar las líneas generales de lo que debe hacerse y los métodos para hacerlo con el fin de alcanzar los objetivos pretendidos.

El PI está encaminado a resolver la tensión creativa que se da entre la visualización de un estado futuro distinto y deseado y la incomodidad que crea un estado presente conocido e insatisfactorio, lo cual se logra mediante la implementación de un plan estratégico de acción.

Ahora bien, el diagnóstico del estado presente no significa meramente fotografiar la realidad actual sino hacerlo desde las nuevas miradas, para que el futuro se constituya en un punto de referencia movilizador. Lo que se constata cuando se usan métodos tradicionales de diagnóstico, es que mediante el inventario de carencias y dificultades de produce - en la mayoría de los casos- impotencia e inmovilidad. El caso más claro es el planteo que sostiene que desde los centros formativos nada se puede cambiar si no se modifican las reglamentaciones y prácticas centrales.



Si bien como muestra el cuadro siguiente hay fuerzas ambientales, compuestas por los lineamientos de políticas educativas y sus normativas, las condiciones productivas, institucionales y sociales a nivel locales y nacionales, sobre las que se tiene poca o nula capacidad de incidencia también está el medio interno, las capacidades de la organización y de su gente que es lo que permite el cambio, seguramente con limitaciones y muchas veces con frustración y parálisis. Asimismo, los centros de formación por ser órganos de ejecución, tienen la oportunidad de experimentar y desarrollar acciones innovadoras, experiencias demostrativas, que luego pueden alimentar e incidir positivamente en las políticas generales.

Configuración de la matriz FODA



El PI, en este modelo de referencia, operacionaliza la gestión del conocimiento organizacional, el trabajo por proyecto y la gestión participativa, multiactoral y multiinstitucional y su diseño y gestión pone en juego las competencias institucionales.



El PO y el PI tienen una relación de interdependencia que hace que la instrumentación de uno necesite del otro y viceversa.

**PROYECTO de VIDA Y OCUPACIONAL
(PO) de los SUJETOS:** *plan estratégico de acción
para identificar y gestionar oportunidades de inserción
laboral, estructurar el proceso de enseñanza-aprendizaje y
de desarrollo de las competencias requeridas para mejorar
la empleabilidad, la ciudadanía y la calidad de vida:
un futuro mejor*



**PROYECTO INSTITUCIONAL (PI)
de las organizaciones:** *plan estratégico de
acción para revisar e innovar
todas las dimensiones de la política en función de
apoyar los PO de la población y mejorar la calidad y la
equidad de la oferta formativa.*

Por ello, se entiende que adoptar la metodología de PO innova y mejora la calidad y equidad de la política formativa e impulsa la reformulación del PI para posicionarla como:

- ✓ compañera de ruta de sus sujetos de atención;
servicio de acompañamiento de sus proyectos formativos y ocupacionales;
herramienta proactiva de:
 - un cambio cultural en pos de la igualdad entre mujeres y varones, la eliminación de la discriminación y la exclusión basadas en aspectos biológicos, culturales, geográficos, económicos, articulación de recursos y actores variados del contexto en función de la mejora de la empleabilidad, la productividad y la contribución a la generación de trabajo decente.
- ✓ Ello requiere:
implementar estrategias de intervención dirigidas a promover los cambios organizacionales necesarios para concretar esta reformulación;
- ✓ revisar todos los componentes de la política y de la gestión del centro en función de sus aportes y frenos al proyecto ocupacional de sus sujetos de atención

El/los énfasis, las estrategias de intervención y las líneas de acción que cada entidad adopta son las que hacen del modelo de referencia propuesto, un modelo propio que se gestiona o se implementa mediante el PI.