

*Alberto Galeano Ramírez*

# *Manual de Capacitación para Directivos de Centros de Formación*



Oficina Internacional del Trabajo



**CINTERFOR**

**Copyright © Organización Internacional del Trabajo (Cinterfor/OIT) 1999**

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo están protegidas por el copyright de conformidad con las disposiciones del protocolo núm. 2 de la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, podrán reproducirse breves extractos de las mismas sin necesidad de autorización previa, siempre que se indique la fuente. En todo lo referente a la reproducción o traducción, de dichas publicaciones, deberá dirigirse la correspondiente solicitud a Cinterfor/OIT, Casilla de correo 1761, Montevideo, Uruguay. Cinterfor/OIT acoge con beneplácito tales solicitudes.

---

Primera edición: Montevideo, 1999  
ISBN 92-9088-096-2

**GALEANO RAMÍREZ, A.**  
**Manual de capacitación para directivos de centros de formación. Montevideo : Cinterfor, 1999.**  
**189 p. il.**

**Incluye bibliografía**  
**ISBN 92-9088-096-2**

**/PROGRAMA DE FORMACIÓN/ /FORMACIÓN DEL PERSONAL  
DOCENTE/ /CENTRO DE FORMACIÓN/ /MODELO DIDÁCTICO/  
/MÉTODO PEDAGÓGICO/ /PROGRAMA DE FORMACIÓN/ /PO-  
LÍTICA EDUCATIVA/ /URUGUAY/ /PUB CINTERFOR/**

Ilustración de portada: Diego Rivera. *Alfabetización*, detalle.  
Frescos de la Secretaría de Educación Pública. México, 1923-1928.

---

El Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) es un servicio técnico de la OIT, establecido en 1964 con el fin de impulsar y coordinar los esfuerzos de las instituciones y organismos dedicados a la formación profesional en la región. La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmadas, incumbe exclusivamente a sus autores y su publicación no significa que Cinterfor/OIT las apruebe. Las denominaciones empleadas en publicaciones de la OIT, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en esta publicación no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

Las publicaciones del Centro pueden obtenerse en las oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolas a Cinterfor/OIT, Casilla de correo 1761, E-mail: [dirmvd@cinterfor.org.uy](mailto:dirmvd@cinterfor.org.uy), Fax: 902 13 05, Montevideo, Uruguay, página *web*: <http://www.cinterfor.org.uy>. Puede solicitarse un catálogo y lista de nuevas publicaciones a la dirección anteriormente mencionada.

Hecho el depósito legal núm. 312.461/99

Impreso en los talleres gráficos de Cinterfor/OIT

---

## **PRESENTACIÓN**

---

Los logros de los sistemas de formación están influidos en la actualidad por el marco económico e institucional en el que operan, así como por el contenido y la organización de sus propios programas; éstos son transferibles, no así el marco donde se imparten.

La Oficina Internacional del Trabajo considera que, entre los elementos comunes destinados a potenciar la eficiencia de la formación figura el de la calidad: fundamental para que –tanto quienes recibirán esa formación como las empresas– confíen en la capacidad del proveedor de formación para comunicar las calificaciones requeridas.

En un momento en el que se tiende a la descentralización de la formación profesional, ésta habilita políticas y diseños de aplicación local. Por tal razón las mayores innovaciones en la política de formación se dan cuando esa descentralización permite que aquellas iniciativas locales se aprovechen con mayor eficacia.

Esto coloca a los Centros de Formación y a las Escuelas Técnicas en un punto neurálgico de la transmisión de la calidad. Y, por ende, serán sus directivos quienes asumirán –a través del “cara a cara”, de la proyección hacia el mundo productivo y del espíritu comunitario, y del orgullo local– los beneficios potenciales que ofrece la descentralización, en aspectos tales como la motivación y la adhesión. Pero también los nuevos desafíos, entre los cuales merecen especial atención la definición y gestión del propio proyecto formativo, que debe responder a la exigente y cambiante realidad del contexto laboral y económico y la auto-organización de los Centros en torno al logro de aprendizajes pertinentes y significativos. Para responder a estos desafíos, los directivos requieren mejorar y ampliar sus competencias, incorporando conocimientos y destrezas para el manejo de áreas que no le eran habituales.

Precisamente, la preocupación por el mejoramiento de la calidad educativa, el fortalecimiento de la gestión institucional y la dignificación de la formación y la función docente, junto con la consolidación de la equidad social, han sido los objetivos centrales de la reforma de la política educativa que Uruguay ha emprendido. Y, en el caso específico de la educación técnica, los dos primeros han adquirido carácter de ejes estructuradores. El esfuerzo

sistemático de actualización y formación del cuerpo docente y directivo resultaba condición indispensable para impulsar el desarrollo de una educación tecnológica que habilite a mujeres y hombres, especialmente a jóvenes, para un desempeño personal, laboral y social eficaz, en un contexto incierto y signado por el cambio permanente. Y para mantener, además, una oferta educativa con un currículo permanentemente actualizado y pertinente.

El Consejo de Educación Técnico Profesional/Universidad del Trabajo del Uruguay (CETP/UTU) contaba, para emprender este esfuerzo, con un cuerpo directivo casi en su totalidad de carácter interino y sin formación específica para enfrentar el complejo desafío de la nueva gestión educativa. Por ello encaró un proceso sistemático de capacitación de postulantes a directores en el campo de la “Gestión Educativa”; esta ambiciosa tarea fue diseñada a los efectos de seleccionar así –por la vía de concurso de oposición y méritos– a los nuevos cuadros directivos de sus Escuelas Técnicas. La gestión escolar –a fin de cumplir con su misión institucional, establecer y realizar sus objetivos educativos– pasa por las formas de organización y desempeño de las escuelas y sus equipos directivos, y de relacionarse efectivamente con el medio productivo, laboral y social, además de dotar a los Centros de las personas capacitadas, de buenos edificios, equipamientos modernos e instrumentos informáticos.

Así lo entendió el CETP/UTU que –con el apoyo técnico y financiero del Programa de Fortalecimiento de la Educación Técnica (UTU/BID), financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo– emprendió la imprescindible tarea de estimular la capacidad creativa de directivos y docentes, fomentar el trabajo participativo y en equipo, y propiciar la implementación de nuevas propuestas educativas. Para ello concibió el Concurso INNOVAR, mediante el cual se propuso estimular y premiar los mejores diseños de proyectos educativos institucionales o proyectos de Centro, y para instrumentar y apoyar a los cuerpos directivos y docentes a los efectos de encarar estos diseños, organizó un “Curso sobre Elaboración de Proyectos Innovadores”.

Por su parte, Cinterfor/OIT en su línea de establecer y alentar programas de formación de alto nivel dirigidos a los responsables de la gestión y ejecución de las actividades de formación en los países de América Latina y el Caribe, tarea dirigida principalmente a los directivos de las instituciones de formación y a los directores de Centros de Formación Profesional y de enseñanza técnica, se ha hecho cargo de la presente edición; de esta forma también

continúa desarrollando la tarea encarada en su Serie de Recursos Didácticos destinada a satisfacer las demandas de los organismos de formación de la región.

La publicación del presente manual constituye un ejemplo más de la permanente cooperación que desde siempre ha caracterizado el trabajo de CETP/UTU y Cinterfor/OIT en beneficio de ambos organismos, y en especial, por su compromiso con los destinos de la formación y desarrollo de los recursos humanos en la región americana.

La preparación de estas acciones formativas así como la experiencia recogida en el proceso arriba aludido, ha culminado en este Manual de Capacitación. El mismo fue un trabajo colectivo, cuya coordinación y orientación estuvo a cargo del Consultor Internacional en Gestión Educativa, Alberto Galeano Ramírez; su labor formó parte relevante de la consultoría sobre “Formación de Educadores de la Enseñanza Técnica” desarrollada por el educador colombiano para el Programa UTU/BID. La experiencia de capacitación de los Directores de Centros de Formación de CETP/UTU fue impartida por un grupo de expertos coordinados por la licenciada Laura Bianchi e integrado por los profesores Adriana Causa, Juan Carlos Techera y Marcelo Martínez. El grupo contó además con el asesoramiento técnico de los profesores Alicia Buquet y Daniel Martínez.

Diego Veira  
Presidente

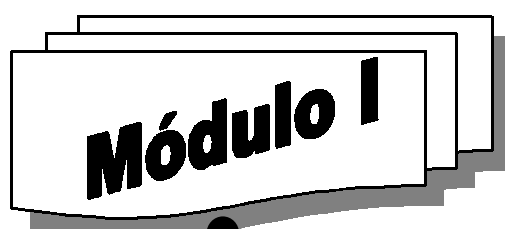
Pedro Daniel Weinberg  
Director

**Consejo de Educación  
Técnico Profesional/UTU**

**Cinterfor/OIT**



## ***Curso de Capacitación para Directivos de Centros de Formación***



***GUÍA DEL MANUAL  
DE CAPACITACIÓN***



***PRINCIPIOS Y  
FUNDAMENTOS***



***ESTRATEGIAS Y  
HERRAMIENTAS PARA EL  
DISEÑO Y ELABORACIÓN DE  
UN PROYECTO INNOVADOR***

*Metodología 1*

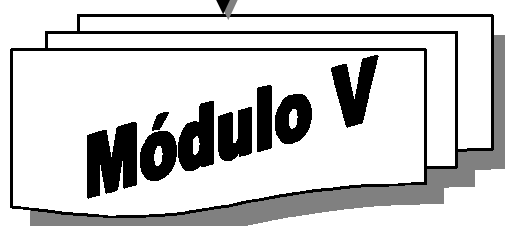
*Proyección del Estado Futuro y  
Evaluación del Estado Presente*



***ESTRATEGIAS Y  
HERRAMIENTAS PARA EL  
DISEÑO Y ELABORACIÓN DE  
UN PROYECTO INNOVADOR***

*Metodología 2*

*Plan Estratégico de Acción*



***ESTRATEGIAS Y  
HERRAMIENTAS PARA EL  
DISEÑO Y ELABORACIÓN DE  
UN PROYECTO INNOVADOR***

*Metodología 3*

*Estudio de Viabilidad; Comunicación y  
Divulgación; Conducción, Seguimiento  
y Evaluación del Proyecto Innovador*

## **Índice**

---

Prólogo.....	13
--------------	----

### **Módulo I. Guía del Manual**

A manera de introducción .....	18
--------------------------------	----

#### **I. Hacia una nueva organización y gestión de los Centros de Formación**

1. El desafío de “hacer las cosas de otra manera”. .....	19
2. Dos realidades por afrontar .....	20
3. En busca de nuevas herramientas de organización y gestión educativa.....	21

#### **II. Condiciones previas para la gestión de los Centros de Formación con base en proyectos innovadores**

1. Hacia una mayor autonomía de los Centros de Formación .....	23
2. Nuevo perfil y competencias de los conductores de los Centros de Formación .....	24
3. Búsqueda de la profesionalización del personal directivo de los Centros de Formación .....	25

#### **III. Guía del manual de capacitación**

1. Objetivo del manual .....	27
2. Metodología utilizada para el Curso de Capacitación .....	27
3. El contenido del Curso .....	28

### **Módulo II. Principios y fundamentos**

A manera de introducción .....	34
--------------------------------	----

#### **I. A la caza de unos conceptos básicos**

1. El cambio de época que estamos viviendo .....	35
--	----



2. El mundo es diferente de lo que era .....	36
3. Una nueva sociedad que exige un nuevo perfil personal y profesional .....	38
4. Del paradigma de la Era Industrial al paradigma de la Era del Conocimiento .....	39
5. El paradigma de la Era del Conocimiento y los retos para los sistemas educativos .....	42

## **II. Estrategias para emprender un proceso de cambio educativo**

1. ¿Se subiría usted en un avión que no sabe para dónde va? .....	44
2. Bases teóricas que guían las acciones del cambio educativo en los Centros de Formación .....	45
3. En busca de estrategias para realizar el cambio educativo en los Centros de Formación .....	50

## **III. Emprendiendo un viaje para el cambio planeado en los Centros de Formación**

1. ¿De dónde venimos, qué somos y hacia dónde vamos en materia de organización y gestión escolar? .....	55
2. Del “pasado/presente insatisfactorio” a un “futuro deseado y posible” .....	57
3. ¿Cómo transitar de un “presente insatisfactorio” a un “futuro deseado y posible”? .....	60

## **IV. Lecturas recomendadas..... 63**

### **Módulo III. (Metodología 1) Estrategias y herramientas para el diseño y elaboración de un Proyecto Innovador de Centro. (Proyección del “Estado Futuro” y evaluación del “Estado Presente”)**

A manera de introducción .....	66
--------------------------------	----

#### **I. En busca de la creación de una nueva identidad para el Centro de Formación**

1. Una actitud y disciplina intelectual denominada “prospectiva” .....	67
2. Lo primero es lo primero: la visualización del “Estado Futuro”	

del Centro de Formación .....	69
3. Construyendo el “estado futuro” de los Centros de Formación .....	70
3.1 Aclarando los valores del Centro .....	71
3.2 Aclarando la misión del Centro .....	75
3.3 Proyectando la visión del Centro .....	78

## **II. El necesario estudio y análisis de la situación presente del Centro de Formación**

1. Colocándonos en perspectiva .....	82
2. Metodología y herramientas para el estudio y análisis del “Estado Presente” del Centro de Formación (diagnóstico de la situación actual) .....	83
2.1 ¿Qué se entiende cuando se habla del “Estado Presente del Centro? .....	83
2.2 ¿Por qué es importante estudiar y analizar el “Estado Presente” del Centro? .....	83
2.3 ¿Cómo elaborar un apropiado diagnóstico del Centro de Formación? .....	84
2.4 Pasos para elaborar el diagnóstico del Centro de Formación .....	85

## **III. Ejercicios**

* Ejercicio 1: naturaleza y alcance de los valores .....	89
* Ejercicio 2: valores personales, sociales y profesionales prioritarios .....	93
* Ejercicio 3: valores prioritarios del Centro de Formación .....	94
* Ejercicio 4: declaración de Misión del Centro de Formación .....	94
* Ejercicio 5: declaración de Visión del Centro de Formación .....	98
* Ejercicio 6: dimensiones del Centro de Formación .....	100
* Ejercicio 7: datos para estudiar y analizar el “Estado Presente” del Centro de Formación .....	105
* Ejercicio 8: naturaleza y alcance de la matriz FODA .....	107
* Ejercicio 9: amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades del Centro de Formación .....	110

## **IV. Lecturas recomendadas..... 112**

## **Módulo IV. (Metodología 2). Estrategias y herramientas para el diseño y elaboración de un Proyecto Innovador.** (Elaboración del Plan Estratégico de Acción).

A manera de introducción .....	114
--------------------------------	-----

### **I. Naturaleza y alcance del Plan Estratégico de Acción**

1. Aclarando algunos interrogantes que hayan podido presentarse .....	115
2. ¿Qué se entiende cuando se habla de Plan Estratégico de Acción? .....	117
3. ¿Por qué es importante el Plan Estratégico de Acción?.....	118

### **II. El plan estratégico en acción**

1. El proceso de la dirección estratégica .....	121
2. Aclarando el alcance de la elección y la implantación estratégica .....	122
2.1 Una mirada al territorio de la elección estratégica .....	122
2.2 Una mirada al territorio de la implantación estratégica .....	124
2.3 Una breve explicación de las partes constitutivas de un Plan Estratégico .....	126
3. Proceso, metodología y herramientas para la elección y la implantación estratégica .....	128
3.1 Conformación del propósito estratégico (objetivo general) .....	129
3.2 Especificación de los objetivos (objetivos específicos) .....	133
3.3 Estructuración de estrategias (actividades) .....	136
3.4 Establecimiento de tácticas y responsabilidades .....	137
4. Cronograma, cálculo de costos y elaboración del presupuesto del Proyecto Innovador .....	141
4.1 Métodos y herramientas para la elaboración del Cronograma de actividades .....	141
4.2 Métodos y herramientas para el cálculo de costos y la elaboración del presupuesto general .....	145

### **III. Ejercicios**

* Ejercicio 1: conformación del Propósito Estratégico .....	148
* Ejercicio 2: especificación de objetivos .....	150
* Ejercicio 3: estructuración de estrategias .....	152
* Ejercicio 4: establecimiento de tácticas y responsabilidades .....	154

<b>IV. Lecturas recomendadas .....</b>	<b>154</b>
--	------------

**Módulo V. (Metodología 3). Estrategias y herramientas para el  
diseño y elaboración de un Proyecto Innovador.** (Estudio de  
viabilidad, comunicación y divulgación, conducción, seguimiento y  
evaluación)

A manera de introducción .....	158
--------------------------------	-----

**I. Conceptos, métodos y herramientas para el estudio de viabilidad del  
Proyecto Innovador**

1. El alcance del estudio de viabilidad del Proyecto .....	160
2. Métodos y herramientas para realizar el estudio de viabilidad .....	161

**II. Conceptos, métodos y herramientas para la comunicación y  
divulgación del Proyecto Innovador .....**

1. El alcance de la comunicación y divulgación del Proyecto .....	166
2. Métodos y herramientas para la comunicación y divulgación del Proyecto .....	167

**III. Conceptos, métodos y herramientas para la conducción, seguimiento  
y evaluación del Proyecto Innovador**

1. El alcance de la conducción, seguimiento y evaluación del Proyecto .....	170
1.1 Una breve mirada a la conducción del Centro de Formación y su Proyecto Innovador .....	170
1.2 Una breve mirada al seguimiento y evaluación, propiamente dichos .....	172
2. Métodos y herramientas para la conducción del Centro a través del Proyecto Innovador: el liderazgo educativo .....	173
3. Métodos y herramientas para el seguimiento y evaluación del Proyecto Innovador .....	178
3.1 ¿Cómo realizar el seguimiento del Proyecto Innovador? .....	179
3.2 ¿Cómo realizar la evaluación final del Proyecto Innovador? .....	181

<b>IV. Lecturas recomendadas.....</b>	<b>189</b>
---------------------------------------	------------

## Prólogo

---

*Desde hace cerca de tres lustros el mundo entero –de Oriente a Occidente, de Norte a Sur– está embarcado en un profundo proceso de reformas y transformaciones de diferente índole: políticas, económicas, sociales. No hay estructuras y concepciones que, de una u otra manera, no hayan sido afectadas: la familia, la iglesia, la escuela, el estado, las empresas privadas, las organizaciones públicas, las relaciones productivas y laborales, el comportamiento individual y colectivo.*

*Es como si un huracán hubiese pasado por la historia de la humanidad y, sin mayores consideraciones –como sucede con todo huracán– hubiese arrasado con gran parte de las concepciones culturales construidas durante los dos últimos siglos.*

*De este fenómeno –como es de suponer– no han escapado los sistemas educativos y de formación técnico-profesional. En efecto, si las relaciones políticas, económicas y sociales han cambiado, ¿por qué no habrían de cambiar las formas de enseñar y aprender de la gente? Si aparecen nuevas maneras de producir y de trabajar, de comportarse individual y colectivamente, ¿por qué las instituciones encargadas de preparar a las personas para la vida, la producción y el trabajo no habrían de adoptar nuevos enfoques educativos, organizacionales y de gestión?*

*Este arrasador fenómeno ha hecho que las personas –por lo menos las adultas– nos sintamos atónitas, perplejas, confundidas. Es más, nos hemos visto obligadas –en lo personal y profesional– a “desaprender para volver a aprender”. Hemos tenido que abandonar –en muchas ocasiones muy a nuestro pesar– viejas formas de pensar y comportarnos para aprender otras diferentes, acordes con las actuales circunstancias culturales.*

*Ahora bien ¿qué es lo que ha hecho que el mundo en que vivimos haya cambiado en forma radical?*

*Existen tres fenómenos que –a diferencia de otras épocas– caracterizan la sociedad contemporánea: el cambio rápido y permanente; las constantes innovaciones científico-tecnológicas, y, la universalización de los fenómenos. Los tres, conjugados, han hecho que la complejidad, la incertidumbre y la incesante novedad se instalen en nuestras vidas como fenómenos del día a día.*

*Superada está la época en que a cortos períodos de cambios e innovaciones seguía otra, prolongada, en la que se procedía a su consolidación y profundización. Como superada está también la época en la que se pensaba y obraba casi siempre desde lo local para, en función de ello, construir lo universal; hoy día lo local y lo universal presentan fronteras borrosas.*

*Así se tiene que las instituciones educativas han debido cambiar (“desaprender para volver a aprender”) en busca de hacer frente a los nuevos retos de la actual sociedad.*

*Desde el punto de vista pedagógico se podría afirmar que se ha pasado de una “pedagogía de la certidumbre” a la “pedagogía de la incertidumbre”, resultado de lo cual la imperiosa necesidad de cultivar en las personas el “aprender a aprender”, en busca de que sigan aprendiendo en todo momento y a lo largo de la vida.*

*Y, desde el punto de vista organizacional, estas instituciones han debido transformar sus estructuras y mecanismos de gestión, en busca de lograr una mayor flexibilidad de manera de atender los requerimientos educativos y de formación presentados por una sociedad permanentemente cambiante y de constante novedad.*

*Dentro de este último campo –la transformación de las estructuras organizativas y de gestión educativas– es mucho lo que se ha escrito, hablado y ensayado. Se ha pasado –sin que haya transcurrido el tiempo suficiente para apreciar sus ventajas y limitaciones– de la “administración por objetivos”, a la “reingeniería”, de ésta a los “círculos de calidad”, para culminar con la “calidad total”.*

*Pero el hecho concreto es que las instituciones educativas están a la caza de nuevas orientaciones, nuevas formas de abordar el proceso de enseñanza y aprendizaje, nuevas maneras de ofrecer servicios educativos pertinentes y de calidad. Las instituciones educativas están, igualmente, “desaprendiendo para volver a aprender”.*

*El presente “Manual de Capacitación para Directivos de Centros de Formación” es resultado de cuidadosas investigaciones encaminadas a visualizar y diseñar nuevas formas de organización y gestión de los Centros de Formación. Pero su importancia y utilidad radica en que es el producto de una metódica y consistente implementación en la Universidad del Trabajo del Uruguay (UTU), entidad ésta que –con el apoyo técnico y financiero del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)– ha emprendido un cuidadoso proceso de transformación educativa e institucional.*

*Son dos los elementos que inspiraron su diseño y elaboración.*

*En primer lugar, la firme convicción de que en los actuales tiempos, enseñar no basta. La relación de la educación con la sociedad se ha colocado en otros términos: el sistema social espera que todos los estudiantes aprendan; nadie declara si ellos deben o no aprender las mismas cosas, pero todos deben salir con competencias sociales y profesionalmente reconocidas.*

*En segundo lugar, y derivado del punto anterior, la constatación de que la conducción educativa ha devenido un fenómeno complejo, lo cual exige a los conductores de los Centros de Formación poseer un conjunto de actitudes, conocimientos y habilidades personales y profesionales desconocidas en otras épocas.*

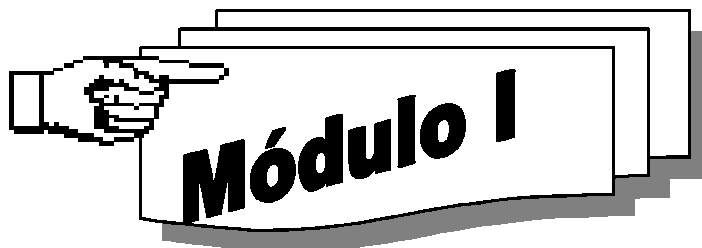
*La gran ventaja que presenta el Manual de Capacitación, además de ser el resultado de la experiencia y aplicación concretas, es su carácter teórico-práctico. En efecto, inspirado en las más recientes concepciones organizacionales y de gestión –entre las cuales el abordaje estratégico de las acciones educativas mediante la herramienta denominada Proyecto Innovador de Centro– permite a los estudiosos del tema realizar una serie de ejercicios concretos encaminados a desarrollar las*

*competencias requeridas para conducir, en forma apropiada, los respectivos Centros de Formación.*

*Alberto Galeano Ramírez*







## ***Guía del Manual***

***Al terminar este Módulo Ud. estará capacitado para:***

- 1. Explicar las razones por las cuales se requiere de una nueva organización y gestión de los Centros de Formación.*
- 2. Identificar una de las nuevas herramientas utilizadas para la gestión de los Centros de Formación.*
- 3. Enumerar y comentar las condiciones previas para una adecuada gestión de los Centros de Formación.*
- 4. Captar el objetivo del manual para la capacitación de directivos de Centros de Formación, la metodología utilizada para el curso y el contenido del mismo.*
- 5. Describir la ruta seguida durante el curso de capacitación*

## A manera de introducción

---

El “Manual de capacitación para directivos de Centros de Formación” que aquí se presenta ha sido diseñado y estructurado teniendo en cuenta las competencias (personales, interpersonales y profesionales) que han de poseer las personas encargadas de conducir los Centros de Formación Profesional (o Escuelas de Educación Técnica)<sup>1</sup>, en busca de lograr una gestión eficiente y eficaz en la prestación de servicios educativos que, a no dudarlo, han de ser pertinentes y de calidad, y estar acordes con los requerimientos sociales, científicos, tecnológicos, productivos, laborales y organizacionales de los actuales tiempos.

Este Manual es el resultado de cuidadosos estudios y experiencias vividas en relación con la transformación organizacional de las instituciones de educación técnico-profesional, estudios y experiencias que han puesto especial énfasis en la transformación organizacional y de gestión de los Centros de Formación por ser éstos los

órganos que en primera y última instancia están en contacto directo con la comunidad productiva y laboral y en los que –en definitiva – acontecen los reales procesos de enseñanza-aprendizaje.

La hipótesis de la cual se parte no deja de ser sencilla pero, a su vez, contundente. De nada vale propiciar reformas desde la cima de las organizaciones educativas –readecuar organigramas funcionales, acometer achicamientos institucionales, impulsar programas de calidad, implantar procesos de informatización– si las personas que se desempeñan en ellas no cuentan con las competencias, medios, métodos y herramientas requeridos para emprender las indispensables transformaciones conducentes a ofrecer servicios formativos pertinentes, de calidad y con equidad social.

Pero previo a cualquier explicación específica sobre la guía que habrá de orientar las labores de capacitación a desarrollar, se impone hacer algunas reflexiones sobre las ideas de fondo que están detrás de este propósito.

<sup>1</sup> De ahora en adelante, se utilizarán indistintamente los términos “Centros Escolares” o “Centros Educativos” para referirse indistintamente a los “Centros de Formación” de las Instituciones de Formación Profesional y a las “Escuelas Técnicas” de la Educación Formal. Esta equivalencia denominativa tiene, hoy día, verdadero sentido, en razón de los puentes que se están tendiendo entre un sistema y otro.

## **I - Hacia una nueva organización y gestión de los Centros de Formación**

---



### **1. El desafío de “hacer las cosas de otra manera”**

A la educación en general – dentro de la cual la formación técnico-profesional– se le solicitó:

- \* en unos primeros tiempos, hacer (con determinados recursos) que, por lo general, eran hechos suficientes;\* posteriormente se les demandó hacer más (con los mismos recursos);

- \* luego, hacer más (con menos recursos).

¡Pero, hoy día, la sociedad está demandando hacer las cosas de otra manera!

En efecto, no es lo mismo formar a las personas para desempeñarse en sociedades en las que imperaba un paradigma cultural caracterizado por la estabilidad y

los cambios lentos y periódicos que para una época, como la actual, en que la aceleración del ritmo del cambio, las constantes innovaciones científico-técnicas y la universalización de los fenómenos, han llegado a ser fenómenos constantes de nuestra vida personal y profesional.

Y el problema a resolver no se limita únicamente al tema de los recursos, y menos de los recursos financieros. El mandato establecido por la sociedad es mucho más de fondo pues tiene que ver con los nuevos enfoques, políticas, estrategias y programas que los sistemas de formación han de adoptar para responder a los retos educativos de los actuales tiempos.

Hoy día la sociedad está demandando una formación pertinente, de calidad y con equidad social. En consecuencia, no se trata de “hacer más de lo mismo” sino hacer las cosas de otra manera.

Ahora bien, si bien es cierto que es sumamente importante tener claridad en relación con las políticas y estrategias que toda orientación y acción educativa implica, no es menos cierto –aun cuando el aterrizaje pueda parecer violento– que tales políticas y estrategias cobran su verdadera realidad en los propios Centros de Formación.

Bajo estas premisas se puede apreciar el sentido de impulsar

innovaciones en los Centros de Formación. Por ello la urgencia de animar y formar a sus diferentes actores para que a la luz de las nuevas circunstancias y condiciones culturales (sociales, productivas, laborales, organizativas), y partiendo de sus realidades específicas, consideren y promuevan procesos de cambio educativo.

---

## 2. Dos realidades por afrontar

La primera realidad de cambio educativo a que están abocados los Centros de Formación tiene que ver con las exigencias que la sociedad –muy en particular el medio productivo y laboral– está haciendo al sistema de educación técnico-profesional respecto de las actitudes, conocimientos y habilidades a desarrollar en las personas en la actualidad.

Enseñar simples destrezas y manualidades no basta, por cuanto las realidades del mundo de la producción y el trabajo han cambiado radicalmente.

En virtud de ello, a los Centros de Formación se les está demandando desarrollar en los alumnos competencias personales y profesionales acordes con las nuevas condiciones de empleo, producción y trabajo, las que – como bien se sabe– están profundamente influidas por el permanente cambio científico-técnico y por las nuevas exigencias de productividad y competitividad internacional.

Mentes abiertas dispuestas a afrontar los constantes cambios; disposición hacia el aprendizaje

permanente; trabajo participativo y en equipo; capacidad para plantear y resolver problemas; seguridad en sí mismo; talento creativo e innovador; disposición hacia la búsqueda de resultados; habilidad en el manejo de las nuevas herramientas informáticas, son algunas de esas nuevas competencias.

Por tanto, los Centros de Formación han de esforzarse por emprender innovaciones tanto en su oferta educativa como también en los contenidos, métodos y procesos de enseñanza y aprendizaje.

Ligada a la anterior realidad específica existe una segunda, relacionada con la manera como los Centros de Formación se organizan para responder a las nuevas necesidades y demandas de formación. Está superada la época en que los Centros de Formación eran considerados el último eslabón del sistema educativo, limitados a cumplir únicamente instrucciones superiores. Hoy, por el contrario, los Centros son tomados como unidades clave de cambio y como tales han de asumir actitudes proactivas en cuanto a la visualización y conformación de su quehacer educativo e institucional.

Se hace indispensable, por tanto, propiciar novedosas formas de conducir los Centros de Formación, lo que implica estimular la capacidad creativa de directivos y docentes; fomentar el trabajo participativo y en equipo; y, propiciar la implementación de nuevas propuestas educativas.

### 3. En busca de nuevas herramientas de organización y gestión educativa

Las dos realidades anteriores ha hecho que los gestores educativos se vean urgidos por encontrar nuevas herramientas conceptuales y metodológicas que faculten a los actores educativos para actuar en consonancia con los nuevos requerimientos educativos y de gestión. De lo que se trata en el fondo es de hacer las cosas de otra manera en materia de organización y gestión educativa, tal como hubo de afirmarse anteriormente.

Una de las modernas herramientas utilizadas por los sistemas educativos en materia de gestión organizacional es el trabajo por proyectos, cuya expresión global y comprehensiva se encuentra en el denominado **Proyecto innovador de Centro**.

En efecto, la gestión educativa se inscribe hoy día –en forma deliberada– en la marcha de un Proyecto Innovador, concebido alrededor de una visión global de cambio, el cual sirve para articular y hacer coherentes todas las acciones relacionadas con la orientación y conducción de los Centros de Formación y con la administración de sus recursos humanos, técnicos y materiales. En otras palabras, el Proyecto Innovador de Centro se inspira en los fundamentos y herramientas básicas de la Planificación Estratégica.

Se ha demostrado que el Proyecto Innovador termina con el funcionamiento a ciegas del

Centro de Formación, pues además de marcar un rumbo institucional, clarifica la cotidiana labor de los actores educativos. Su diseño y puesta en marcha –cuando se hace de manera participativa– permite pasar de una lógica de obediencia pasiva a otra de responsabilidad activa.

Cuando el Proyecto Innovador está bien concebido y diseñado, se convierte en la carta de la navegación del Centro, por cuanto los actores institucionales (directivos, supervisores, docentes, alumnos, trabajadores, empleadores, miembros de la comunidad, padres de familia, etc.), saben de dónde vienen, en qué lugar están y hacia dónde van. Igualmente conocen sus responsabilidades individuales y colectivas, sus derechos y deberes, sus tareas específicas y sus retos profesionales. En síntesis, cuando se trabaja con Proyecto de Centro, se rompe la “soledad colectiva” de la enseñanza.

Pero la concepción del trabajo por proyectos (y en consecuencia del trabajo con Proyecto Innovador de Centro), exige de las personas que asuman y desarrollen unas actitudes y habilidades particulares que rompen con las formas tradicionales como antes operaban las instituciones educativas. Baste recordar algunas de esas actitudes y habilidades.

\* El trabajo por proyectos (y con Proyecto Innovador de Centro) demanda de las personas poseer, en una primera instancia, lo que comúnmente se denomina descontento creativo; esto es, ellas han de estar insatisfechas con la manera como suceden las cosas

pero, al mismo tiempo, han de estar dispuestas a hacerlas de otra manera. Precisamente esta actitud es la que desarrolla en los individuos un sentido prospectivo (o de futuro), por cuanto los inclina a mirar hacia adelante en busca de transformar el quehacer educativo actual; insatisfactorio para la sociedad en general y para los mismos docentes, en particular.

\* En segundo lugar, las personas han de adquirir la habilidad para plantear y resolver problemas ya que éstos constituyen el elemento detonante de todo proceso innovador y de cambio.

\* En tercer lugar, los actores educativos han de poseer la disciplina de trabajar en forma participativa y en equipo, de manera de encontrar soluciones colectivas a los problemas planteados. Esta aptitud permite construir visiones, misiones y valores compartidos y, además, conduce a un aprendizaje colectivo.

\* Por último, quien trabaja con la metodología de proyectos debe tener un ferviente desvelo por alcanzar resultados concretos. Un Proyecto sin resultados específicos es como un viaje sin rumbo.

## II - Condiciones previas para la gestión de los Centros de Formación con base en proyectos innovadores

---



Hay tres hechos que deben quedar claros desde el punto de vista organizacional, cuando de impulsar una gestión de los Centros de Formación sobre la base de Proyectos Innovadores, se trata de:

- \* La mayor autonomía que debe concederse a los Centros de Formación.

- \* El nuevo perfil y competencias que han de poseer los directores y sus equipos.

- \* La búsqueda de la profesionalización del personal directivo de los Centros.

---

### 1. Hacia una mayor autonomía de los Centros de Formación

La experiencia y serias investigaciones emprendidas al

respecto han demostrado que para lograr una mayor eficiencia y eficacia cuando de impulsar acciones educativas pertinentes, de calidad y con equidad social se trata, ha de otorgársele mayor autonomía a los Centros de Formación.

Bajo este nuevo enfoque de gestión, se busca que las autoridades educativas nacionales establezcan los objetivos y estándares generales educativos y, al mismo tiempo, suministren los adecuados recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para su consecución. Para el resto, se deja a los Centros organizarse y asumir la responsabilidad de alcanzar los objetivos educativos propuestos, en función de lo cual conciben, diseñan e implementan Proyectos Innovadores.

La mayor autonomía otorgada a los Centros de Formación exige de las autoridades educativas y de los demás actores escolares, entre otras, las siguientes actitudes, medidas y herramientas:

- \* Reconocer al Centro de Formación como la unidad organizacional básica del sistema educativo.

- \* Establecer estándares educativos rigurosos, colocando el acento sobre los propósitos generales y los resultados

esenciales, pero dejando a los Centros escoger, en el nivel de las acciones formativas concretas, de los contenidos, de los métodos de enseñanza y aprendizaje, de los procedimientos y de los cronogramas, la manera de alcanzar los objetivos formativos trazados.

- \* Alentar a los Centros a ser diferentes, salvo en los estándares generales exigidos para todo el sistema en cuanto a las competencias básicas que todo estudiante debe desarrollar.

- \* Seleccionar y formar los Directores Escolares que ejercen un liderazgo pedagógico.

- \* Considerar la selección y el desarrollo del personal docente, técnico y administrativo como una responsabilidad particular, colegial y predominante del Centro de Formación.

- \* Considerar a los docentes como personas que tienen diferencias individuales en el plan de las habilidades, de los intereses y las experiencias, pero encaminarlos profesionalmente a funcionar en equipo, de manera de compartir los objetivos del sistema en general y del Centro de Formación, en particular.

- \* Evitar restringir la autonomía del Centro de Formación en los campos fundamentales de la enseñanza, del aprendizaje, de su funcionamiento interno y de las relaciones con su medio.

- \* Otorgar mayor autoridad presupuestal al Centro.

---

## **2. Nuevo perfil y competencias de los conductores de los Centros de Formación**

La segunda condición básica requerida para desarrollar una adecuada gestión de los Centros de Formación con base en Proyectos Innovadores y en la autonomía comentada, hace referencia al nuevo perfil y competencias que han de poseer quienes asumen posiciones directivas en los Centros de Formación.

Valga la pena una acotación al margen. Así como comúnmente se asume que el director de un hospital ha de ser un buen médico, se piensa que el Director del Centro de Formación debe ser un buen pedagogo, lo cual no es necesariamente cierto.

Por eso en algunos casos –con ocasión del ascenso de pedagogos a cargos de dirección– se oyen expresiones tales como “se perdió un buen pedagogo, pero se ganó un mal Director”.

En efecto, no es lo mismo desempeñarse con propiedad en un laboratorio, taller o en el aula de clase que coordinar personas y administrar recursos físicos y financieros, en busca de alcanzar la misión encomendada al Centro de Formación.

Pero “ni tanto que queme al santo ni tanto que no lo alumbre”, pues los extremos nunca son recomendables. Si bien es cierto que no necesariamente se debe ser un buen pedagogo para conducir con propiedad un Centro de Formación, tampoco se debe ignorar que quienes los conducen han de desconocer los aspectos concretos del oficio.



Las mismas investigaciones mencionadas demuestran que, como consecuencia de la autonomía otorgada a los Centros de Formación, sus Directores y correspondientes equipos –a diferencia de otras épocas en que sólo se limitaban a cumplir órdenes de las autoridades superiores– han de poseer los siguientes rasgos, competencias y perfil profesional:

- \* Tener capacidad prospectiva y asumir un liderazgo visionario.

- \* Ser hábiles en “actuar con previsión” antes que en “actuar por reacción”.

- \* Estar en capacidad de desempeñarse con propiedad en ambientes complejos y abiertos en los que interactúan numerosas instituciones e individuos que presentan preocupaciones e intereses diversos.

- \* Ser hábiles negociadores y tener capacidad de asociación.

- \* Ser capaces de pasar de una “gestión por estructura” a otra “gestión por resultados”

- \* Preocuparse por el desarrollo personal y profesional del conjunto de integrantes del Centro de Formación.

- \* Ser capaces de movilizar, animar y sostener equipos de trabajo, sobre todo el gran equipo de trabajo que conforma el Centro de Formación.

- \* Ser capaces de poner en duda incluso su estilo de gestión y de

adaptarse a las situaciones cambiantes.

- \* Ser capaces de favorecer la creatividad y la innovación permanentes en el Centro de Formación.

- \* Ser capaces de organizar, coordinar y evaluar su respectivo Centro de Formación.

---

### 3. Búsqueda de la profesionalización del personal directivo de los Centros de Formación

Un tercer hecho vinculado con el tema tratado, hace relación a la formación y capacitación profesional que han de recibir los gestores de los Centros de Formación. En buena medida, este fenómeno está atado al anterior, por cuanto de lo que se trata es de desarrollar en los directivos de los Centros, las competencias requeridas para desempeñar con propiedad las misiones educativas que les son encomendadas.

El historial de la conducción escolar es claro y contundente:

- \* **Ayer:** La gestión educativa era un asunto eminentemente intuitivo y artesanal.

- \* **Hoy:** Dicha gestión se apoya sobre un conjunto de órdenes centralizadas, una organización burocrática y un sistema de comunicaciones de la cima a la base.

- \* **Mañana** (posiblemente hoy): El motor de la gestión de los Centros tiende a situarse en la sincronización de una política

general y en la marcha de un Proyecto Innovador de Centro basado en resultados educativos demostrables, lo cual permite y exige a la institución de formación la búsqueda colectiva de su identidad, cultura, finalidades, intercambios internos y externos y la administración apropiada de sus recursos humanos, organizacionales, materiales, financieros y tecnológicos.

Los nuevos requerimientos para la gestión de los Centros de Formación ha conducido a que esta labor devenga un asunto complejo que no todo el mundo está en capacidad de ejercer, lo cual ha llevado a que los cargos directivos se constituyan en una profesión especializada, que requiere una particular formación y capacitación encaminada a desarrollar las competencias referidas a tal efecto.

Son varias las vías o estrategias que se han utilizado para alcanzar la profesionalización del personal

directivo de los Centros de Formación:

\* Diferentes países han impulsado e implementado serios y sistemáticos concursos de oposición y méritos, en busca de reclutar personas que, además de interés, demuestren poseer particulares capacidades personales y profesionales para desempeñarlos.

\* De otro, se han implementado cursos especializados con el fin de desarrollar y/o profundizar dentro del personal integrante de los Centros, las competencias personales y profesionales requeridas para su apropiado desempeño.

\* Por último, mediante cursos a distancia semi-presenciales, se provee de una capacitación en servicio a quienes a quienes recientemente han sido seleccionados y están desempeñándose como tales.

### III - Guía del Manual de Capacitación

---



Ese es el caso de los actuales mecanismos organizacionales y de gestión de los Centros de Formación. Su antiguo y actual desempeño educativo y organizacional puede no estar respondiendo a las actuales expectativas y necesidades formativas, razón por cual se haría indispensable auscultar nuevos enfoques educativos y de gestión que vayan al encuentro de los presentes y futuros requerimientos formativos.

---

#### 1. Objetivo del Manual

El presente Manual tiene el propósito de servir como una herramienta teórico-práctica orientada a la formación –inicial o en servicio– de los directivos de los Centros de Formación. En efecto, no es posible promover los procesos de cambio educativo e institucional exigidos por los actuales tiempos si las personas no cuentan –como se había afirmado anteriormente– con las concepciones, competencias, métodos y herramientas necesarios para llevarlos a cabo.

De lo que se trata en el fondo es de subsanar este vacío, puesto que se ha demostrado que todo proceso de cambio lleva en su seno, en lo fundamental, tres componentes.

\* En primer lugar, poseer un ferviente deseo y empeño por transformar las cosas tal y cual están por cuanto –por un motivo u otro– han perdido su razón de ser.

\* En segundo lugar, facultar a las personas para que conceptual y metodológicamente puedan abocarse, con propiedad, a la labor transformadora avizorada.

\* Y, en tercer lugar, quienes poseen una visión de hacia dónde va y cuenta con las competencias y herramientas adecuadas para emprender el proceso de cambio, adquieren la seguridad necesaria para correr riesgos, ensayar vías alternativas, hacer sus propias contribuciones personales y profesionales, desencadenar su potencialidades innovadoras y creativas.

---

#### 2. Metodología utilizada para el Curso

El Manual está orientado a profesionales que cuentan con alguna trayectoria en el campo de la educación en general y de la formación técnico-profesional en particular, y que estén desempeñándose en cargos

directivos de los Centros de Formación o que, en un futuro próximo, aspiren a dichos cargos.

De ahí que su diseño se haya basado en tres elementos metodológicos de fundamental importancia:

\* Por una parte, se tuvo en cuenta el hecho de que quienes pudiesen interesarse por el Curso eran personas adultas, con alguna trayectoria en el campo referido. Bien es sabido que los adultos –al contrario de las jóvenes– antes que aferrarse a marcos teóricos abstractos, tienden a aprender con facilidad aquello que les es útil y práctico para su trabajo; y, que, igualmente las personas adultas, emprenden acciones de cambio sólo en la medida en que dichas acciones contribuyan a su crecimiento personal y profesional.

\* Por otra parte, se partió del hecho de que la mejor manera de aprender, en casi todos los campos de la vida, se basa en la metodología del aprender-haciendo”, la cual demanda un cuidadoso equilibrio entre teoría-práctica, práctica-teoría: bases sustentadoras de la acción y aplicación inmediata; como también desarrollo de acciones prácticas, pero de inmediato construcción conceptual en relación con lo actuado.

Por eso el Curso está diseñado en forma que el participante, además de unos marcos conceptuales que ha de aprehender pueda seguir una

serie de pasos que lo conducen a una aplicación práctica de lo aprendido. Y, una vez desarrollada la correspondiente acción aparece de tiempo en tiempo el correspondiente recordatorio conceptual.

\* Por último, se tuvo en cuenta el hecho de que al ser el Curso de largo alcance, era del todo conveniente darle una organización modular, de manera que los trechos de aprendizaje recorridos fuesen acumulativos en cuanto a conocimientos y metodologías.

---

### 3. El contenido del Curso

El Curso de Capacitación consta de cinco Módulos:

\* Los dos primeros tienen un alcance general por cuanto respectivamente se refieren a la naturaleza, alcance y contenido del Curso y a las bases conceptuales relacionadas con los cambios que está experimentando la sociedad contemporánea y las consecuentes transformaciones en los sistemas educativos y sus Centros de Formación.

\* Los tres siguientes son de carácter metodológico y su contenido tiene que ver con los conceptos, métodos, herramientas y procedimientos para la elaboración, implementación, conducción y seguimiento del Proyecto Innovador de Centro.

## **MÓDULO I**

### **Guía del Manual de Capacitación**

#### **I. Hacia una nueva organización y gestión de los Centros de Formación**

1. El desafío de “hacer las cosas de otra manera”.
2. Dos realidades por afrontar.
3. En busca de nuevas maneras de organización y gestión educativa.

#### **II. Condiciones previas para la gestión de los Centros de Formación con base en proyectos innovadores**

1. Hacia una mayor autonomía de los Centros de Formación.
2. Nuevo perfil y competencias de los conductores de los Centros de Formación.
3. Búsqueda de la profesionalización del personal directivo.

#### **III. Guía del Manual de capacitación**

1. Objetivo del Manual.
2. Metodología utilizada para el Curso.
3. El contenido del Curso.

## **MÓDULO II**

### **Principios y fundamentos**

#### **I. A la caza de unos conceptos básicos**

1. El cambio de época que estamos viviendo.
2. El mundo es diferente de lo que era.
3. Una nueva sociedad que exige un nuevo perfil personal y profesional.
4. Del Paradigma de la Era Industrial al Paradigma de la Era del Conocimiento.
5. El Paradigma de la Era del Conocimiento y los retos para los sistemas educativos.

#### **II. Estrategias para emprender un proceso de cambio educativo**

1. ¿Se subiría usted en un avión que no sabe para dónde va?
2. Bases teóricas que guían las acciones de cambio en los Centros de Formación.
3. En busca de estrategias para realizar el cambio educativo en los Centros de Formación.

#### **III. Emprendiendo un viaje para el cambio planeado en los Centros de Formación**

1. ¿De dónde venimos, qué somos y hacia dónde vamos en materia de organización y gestión educativa?
2. Del “pasado/presente insatisfactorio” a un “futuro deseado y posible”.
3. ¿Cómo transitar de un “presente insatisfactorio” a un “futuro deseado y posible”?

*En el  
que se  
explica  
la  
naturaleza  
y  
alcance  
del curso*

*En el que se  
desarrollan unas  
bases  
conceptuales  
relacionadas con  
los cambios que  
está  
experimentando  
la sociedad  
contemporánea y  
las consecuentes  
transformaciones  
en los sistemas  
educativos y sus  
Centros de  
Formación*

## **MÓDULO III - METODOLOGÍA 1**

### **Estrategias y herramientas para el diseño y elaboración de un proyecto innovador de Centro**

---

*En el que se suministran una serie de conceptos, métodos y herramientas para proyectar el estado futuro del Centro de Formación y para estudiar y analizar su estado presente*

(Proyección del “estado futuro” y evaluación del “estado presente”)

#### **I. En busca de la creación de una nueva identidad para el Centro de Formación**

1. Una actitud y disciplina intelectual denominada “Prospectiva”.
2. Lo primero es lo primero: la visualización del “estado futuro” del Centro de Formación.
3. Construyendo el “estado futuro” de los Centros de Formación: Formulación de Valores, Misión y Visión.

#### **II. El necesario estudio y análisis de la situación presente del Centro de Formación**

1. Colocándonos en perspectiva
2. Metodología y herramientas para el estudio y análisis del “estado presente” del Centro (Diagnóstico de la situación actual).

## **MÓDULO IV - METODOLOGÍA 2**

### **Estrategias y herramientas para el diseño y elaboración de un proyecto innovador de Centro**

---

*En el que se suministran una serie de conceptos, métodos y herramientas para la elaboración del Plan Estratégico de Acción del Proyecto Innovador.*

(Elaboración del Plan Estratégico de Acción)

#### **I. Naturaleza y alcance del Plan Estratégico de Acción**

1. Aclarando algunos interrogantes que hayan podido presentarse
2. ¿Qué se entiende cuando se habla de Plan Estratégico de Acción?
3. ¿Por qué es importante el Plan Estratégico de Acción?

#### **II. El Plan Estratégico de Acción**

1. El proceso de la Dirección Estratégica.
2. Aclarando el alcance de la elección y la implantación estratégicas.
3. Proceso, metodología y herramientas para la elección e implantación estratégicas.
4. Cronograma, cálculo de costos y elaboración del presupuesto del Proyecto Innovador.

## **MÓDULO V - METODOLOGÍA 3**

### **Estrategias y herramientas para el diseño y elaboración de un Proyecto Innovador de Centro**

---

(Estudio de Viabilidad; Comunicación y Divulgación; Conducción, Seguimiento y Evaluación del Proyecto Innovador)

*En el que se suministran una serie de conceptos, métodos y herramientas para el estudio de la viabilidad del Proyecto Innovador; su comunicación y divulgación; y, la conducción, seguimiento y evaluación del mismo.*

#### **I. Conceptos métodos y herramientas para el Estudio de Viabilidad del Proyecto Innovador**

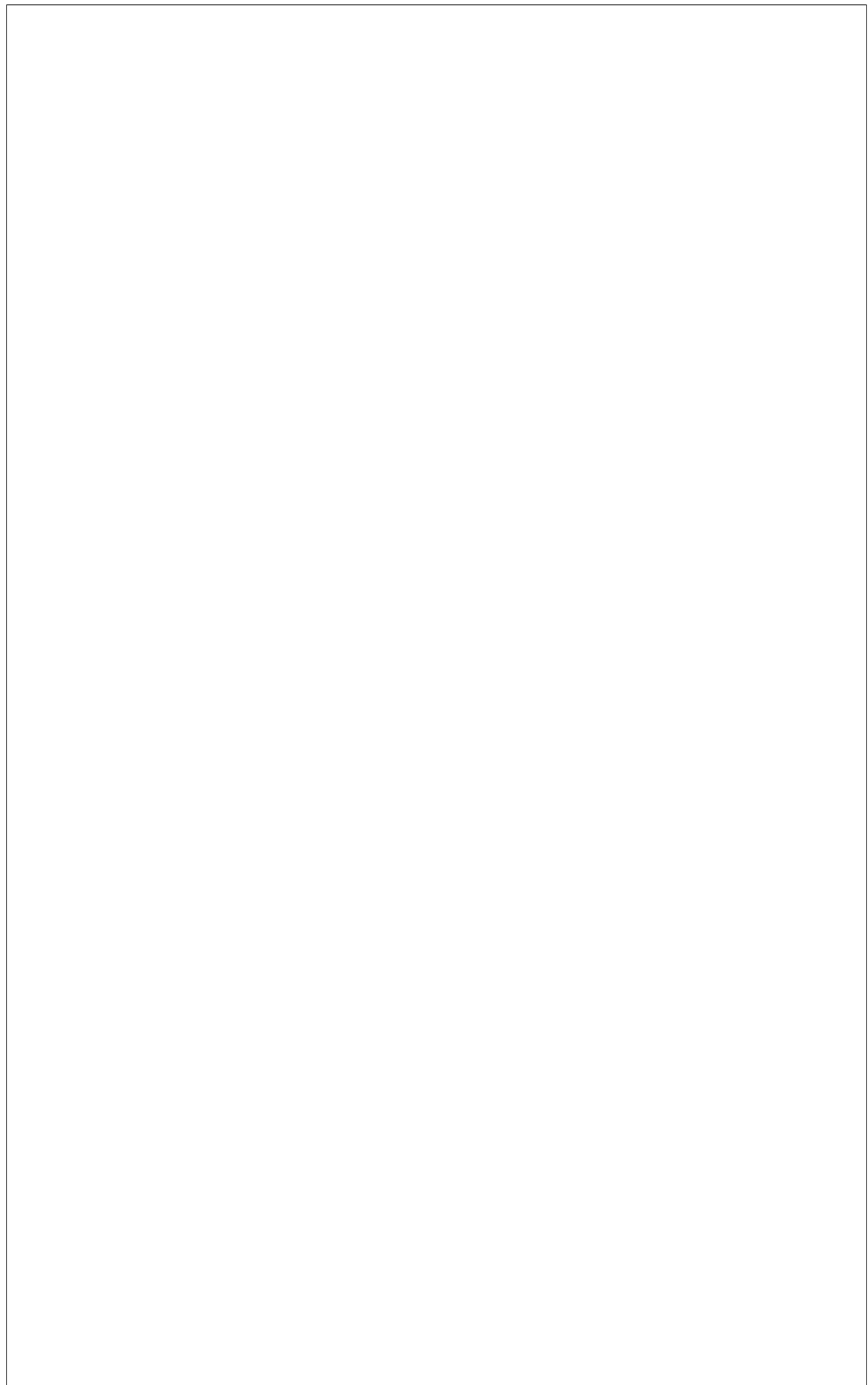
1. El alcance del Estudio de Viabilidad.
2. Métodos y herramientas para realizar el Estudio de Viabilidad.

#### **II. Conceptos, métodos y herramientas para la comunicación y divulgación del Proyecto Innovador**

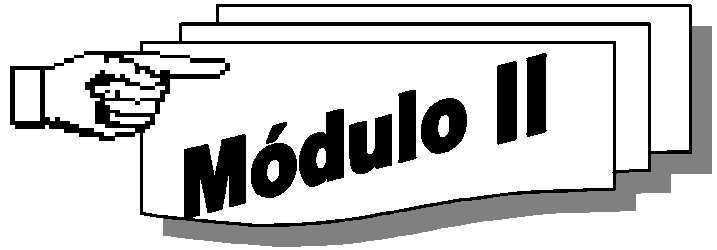
1. El alcance de la comunicación y divulgación del Proyecto Innovador.
2. Métodos y herramientas para la comunicación y divulgación del Proyecto.

#### **III. Conceptos, métodos y herramientas para la conducción, seguimiento y evaluación del Proyecto Innovador**

1. El alcance de la conducción, seguimiento y evaluación del Proyecto.
2. Una breve mirada a la conducción del Centro de Formación y su Proyecto Innovador.
3. Una breve mirada al seguimiento y evaluación propiamente dichos.
4. Métodos y herramientas para la conducción, seguimiento y evaluación del Centro de Formación a través del Proyecto Innovador: El Liderazgo Educativo.







# ***Principios y fundamentos***

***Al terminar este Módulo Ud. estará capacitado para:***

- 1. Captar los cambios esenciales que se están presentando en la sociedad contemporánea.*
- 2. Explicar el nuevo perfil personal y profesional exigido para desempeñarse con propiedad en la sociedad actual.*
- 3. Comprender a cabalidad lo que se entiende por nuevo Paradigma Cultural y apreciar las diferencias existentes entre Paradigma Industrial y el Paradigma de la Era del Conocimiento.*
- 4. Explicar las bases teóricas que guían las acciones de cambio en los Centros de Formación.*
- 5. Apreciar de dónde venimos, qué somos y hacia dónde vamos en materia de organización y gestión educativa.*

## A manera de introducción

---

Presentamos, en esta oportunidad, el Módulo II del “Curso de Capacitación para Directivos de Centros de Formación”, el cual tiene como propósito fundamental servir como una herramienta teórico-práctica orientada a la formación –inicial o en servicio– de las personas encargadas de conducir los Centros de Formación.

Este segundo Módulo – **Principios y Fundamentos**– tiene tres propósitos fundamentales:

1. Mostrar unas bases conceptuales relacionadas con los cambios que está experimentando la sociedad contemporánea.
2. Considerar las repercusiones que dichos cambios tienen en los sistemas de educación técnico-profesional y en sus Centros de Formación.
3. Ver la manera como los Centros de Formación pueden emprender un proceso de cambio planeado en busca de lograr las transformaciones educativas y de gestión requeridas por los actuales tiempos.

Como bien se sabe, cuando se trabaja con conceptos y métodos de Planificación Estratégica, poner la mirada sobre lo que sucede en el medio externo en busca de apreciar las reales necesidades formativas presentadas por la sociedad y poseer una visión de futuro que inspire las innovaciones educativas y de gestión a emprender, constituyen requisitos previos para lograr un adecuado enfoque de las labores transformadoras que han de

acometer los actores educativos.

El Módulo II tiene cuatro partes principales, a saber:

\* En la primera –A la caza de unos conceptos básicos– se presentan un conjunto de ideas vinculadas con el cambio de época que estamos viviendo que, como bien es sabido, es un cambio paradigmático que ha venido a trastocar casi que radicalmente las formas de pensar y comportarse de las personas, para no hablar de las nuevas maneras de producir, trabajar y aprender que han surgido en los últimos tiempos.

\* En la segunda –estrategias para emprender un proceso de cambio educativo– se presentan las bases en las que se sustenta el actual proceso de cambio educativo y se muestra cómo quienes optan por transformar las concepciones y acciones educativas, han poseer una base teórica que inspiren sus pensamientos y acciones.

\* En la tercera –Emprendiendo un viaje para el cambio planeado del centro de formación– se concretan los conceptos y estrategias comentadas en la segunda parte, pero aplicándolas a las transformaciones del Centro de Formación, al servicio de lo cual se utiliza la herramienta del Proyecto Innovador.

\* Por último, se incluyen unas “Lecturas recomendadas” que sustentan conceptualmente las diferentes labores desarrolladas durante el presente Módulo de Capacitación.

## I - A la caza de unos conceptos básicos



### 1. El cambio de época que estamos viviendo

Con gran propiedad se ha afirmado que “cuando uno trabaja sin una perspectiva general, seguirá tropezando –todo el tiempo– con esa perspectiva general”. Eso puede suceder si los Directores de los Centros de Formación y sus equipos se abocan a trabajar con la herramienta de gestión denominada Proyecto Innovador de Centro, sin tener en cuenta el por qué de las cosas. Es lo que, en términos sintéticos, puede formularse diciendo que el primer paso que hay que dar para comprometerse con una labor de largo aliento –como es la transformación de las concepciones y acciones educativas de los Centros de Formación– es averiguar el por qué de los cómo.

Para entrar directamente en tema, digamos que estamos viviendo una época de cambio

revolucionario en cuanto a las maneras de concebir, pensar, y obrar en el mundo. No es un cambio cualquiera, sino que –para expresarlo en términos actuales– nos encontramos, nada más ni nada menos, que en medio de un cambio de “paradigma cultural”

Paradigma que es una palabra de origen griego (paradeigma) que quiere decir modelo, patrón, ejemplo. Un paradigma cultural es –en su calidad de modelo social– un conjunto de percepciones, pensamientos, valores, habilidades y comportamientos que nos permite ser y actuar frente al mundo.

*“Cada uno de nosotros lleva en la cabeza un modelo(s) conceptual del Universo y de las cosas que contiene, incluyéndolo a uno mismo. Y debemos en exclusiva a esos modelos –elaborados en el transcurso de muchos años– la capacidad de interpretar los datos sensoriales que nos bombardean continuamente, y de mantener la integridad de nuestra experiencia perceptiva y cognitiva” (Robert Nickerson).*

Afirmar que nos encontramos en medio de un cambio paradigmático, implica tener conciencia que estamos inmersos en una profunda transformación sobre las maneras como percibíamos y actuábamos en el mundo. Por lo demás, los cambios paradigmáticos conducen a cambios productivos, laborales, educativos y organizativos, para no mencionar los filosóficos, políticos, religiosos, etc.

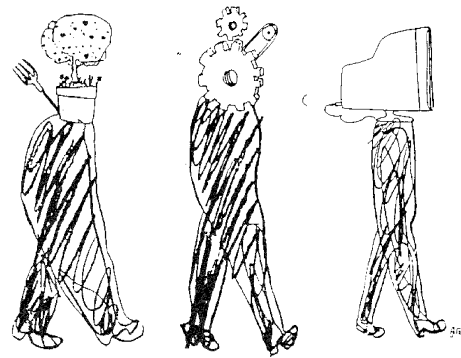
Pero pareciera que el elemento “jalonador” de todo cambio paradigmático tiene que ver, en lo fundamental, con el cambio en los sistemas productivos. Los cambios productivos originan, a su vez, cambios en las relaciones de trabajo. Y los cambios productivos y laborales conducen a cambios educativos. Por último, nuevas formas productivas, laborales y educativas comparten un denominador común: el cambio en las formas organizacionales y de gestión pública y privada.

Cuando se vive una época como la actual, en la que se produce un cambio de paradigma cultural, es muy difícil percibir en forma coherente los cambios de diferente índole que se producen en la sociedad. A las personas les pasa lo que a los ciegos que describen un elefante según la parte que palpan. Cada quien percibe el cambio desde la perspectiva personal o profesional en la que, en determinado momento, se encuentra. Si es empresario, se interesa por los cambios en la producción y el trabajo; si es educador, percibe lo que está sucediendo en los sistemas de enseñanza y aprendizaje; si es administrador, pone los ojos en los cambios organizacionales y de gestión, y así sucesivamente.

*“Nos estamos enfrentando a una cultura esencialmente nueva. Es como si una fuerza invasora hubiera llegado de alguna parte y, de repente, anunciara que a partir de ahora todo el mundo debe aprender a esquiar sobre una pierna mientras piensa en esperando. ¡Tendríamos que pensar*

*muchísimo y animarnos a hacerlo!*

*Es muy difícil definir de una forma precisa la nueva revolución cultural, puesto que aún estamos viviendo en ella. Nos encontramos en la misma situación de una persona nacida en la época de la Revolución Industrial que tendría conciencia de los grandes cambios que estaban ocurriendo, pero que la confundiría su complejidad. Todo eso se nos presenta como una especie de cambios no relacionados” (Alvin Toffler).*



## 2. El mundo es diferente de lo que era

La humanidad ha vivido, a través de su historia, dentro del marco de tres grandes paradigmas culturales:

\* La Era Agrícola: o sea cuando el hombre empezó a cultivar la tierra y a criar el ganado con la ayuda de metales que comenzó a fundir (cobre, hierro y bronce). Para producir los bienes necesarios para su subsistencia, el hombre de esta época, utilizó básicamente su fuerza física.

\* La Era Industrial: o sea cuando el hombre descubrió nuevas formas de producción y trabajo —que ya no se basaban

exclusivamente en el esfuerzo físico— sino en la utilización de máquinas accionadas mediante el vapor, la energía hidráulica y la eléctrica.

\* Y la era en la que hemos entrado, la cual —por las razones que más adelante veremos— se ha denominado Era del Conocimiento.

Al hacer un esfuerzo por auscultar algunas de las tendencias del actual paradigma cultural, se puede apreciar que estamos participando de una sociedad que presenta tres características básicas:

- \* el cambio rápido y permanente;
- \* una profunda revolución científica y tecnológica;
- \* la universalización de los fenómenos sociales, políticos, económicos, etc.

Éstos hechos contrastan, en buena medida, con lo que sucedía en la Era Agrícola y en la Industrial.

En efecto, si bien es cierto que el cambio es inherente al ser humano, lo que impresiona, hoy día, es su ritmo. Por ejemplo, la gente no viajó, hasta la mitad del siglo pasado, a más de 30 kilómetros por hora. Esta velocidad aumentó, en menos de cien años, hasta Mach II (el doble de la velocidad del sonido), lo cual también es cierto para la información, la comunicación y la llamada explosión del conocimiento (Joao Batista Araujo Olivera).

De la misma manera, la historia de la humanidad está signada por innovaciones científicas y

tecnológicas. Pero lo que igualmente ahora impresiona es el ritmo de innovación permanente, su intensidad y la rápida generalización. Anteriormente, los cambios científico-técnicos se producían de tiempo en tiempo y se difundían lentamente. Es más, había una brecha entre el descubrimiento del principio científico y su aplicación práctica en la sociedad.

Se precisaron, por ejemplo, 112 años para pasar del descubrimiento del principio de la fotografía a sus aplicaciones prácticas (la construcción de la primera cámara fotográfica); 65 años para el motor eléctrico; 56 años para la radio; 15 años para el radar. Pero para la TV se requirieron sólo 12 años; sólo 6 para la bomba atómica; los circuitos integrados requirieron 5 años; y el transistor salió de los laboratorios y llegó a las tiendas en sólo 3 años.

Hoy día —en los laboratorios, en las universidades, en los departamentos de investigación y desarrollo— se están produciendo permanentemente innovaciones científico-técnicas, y tales innovaciones entran, de inmediato, a formar parte de la producción, el trabajo y de la vida de las personas. Así la producción científica y tecnológica se ha convertido en un componente esencial del nuevo paradigma cultural. No olvidemos que en la actualidad viven cerca del 92 por ciento de todos los científicos que han hecho inventos en toda la historia de la humanidad.

Por último, el nuevo paradigma cultural se caracteriza por la universalización de los fenómenos (políticos, sociales, económicos,

religiosos, recreativos, etc.). El mundo –para hablar en reiteradas palabras de Mc Luhan– se ha transformado en una aldea global. La revolución de las comunicaciones y de los transportes, ha hecho que todo lo que sucede en el universo ya no sea un asunto local sino que, en buena medida, afecte a todos los habitantes del planeta, sin distinguos geográficos, de color, raza, creencias religiosas o nivel de desarrollo económico y social.

Pero simultáneamente existe una especie de lucha dialéctica entre lo local y lo universal. Mientras hay unas fuerzas que nos aferran a lo local, hay otras que nos arrastran hacia lo universal. Pero el hecho es que los seres humanos nos vemos compelidos en la sociedad actual a –sin necesariamente desprendernos de lo local– obrar con sentido universal, porque la realidad del mundo contemporáneo así lo demanda.

---

### **3. Una nueva sociedad que exige un nuevo perfil personal y profesional**

El acelerado ritmo del cambio, las intensas y permanentes innovaciones científico-técnicas y la universalización de los fenómenos, han hecho que dentro de la sociedad aparezcan tres novedosos acontecimientos que, en buena medida, nos han tomado de sorpresa –por lo menos a las personas adultas– porque no estábamos preparadas para ello:

\* en primer lugar, la constante novedad;

\* en segundo lugar, la complejidad de los hechos y

fenómenos acaecidos en el mundo;

\* en tercer lugar, la permanente turbulencia e incertidumbre producidas por el acelerado cambio y por la novedad constante.

No pareciera equivocado afirmar que la constante novedad, la complejidad y la incertidumbre, son igualmente tres de los fenómenos predominantes del nuevo paradigma cultural. Por lo demás, estos tres fenómenos son causa (pero también efecto) del cambio en los sistemas productivos y laborales, los que a su vez traen aparejados cambios organizacionales y de gestión, así como cambios educativos.

*“El momento histórico actual no se asemeja a ningún otro. La vida transcurre con mayor rapidez que antes. Pensemos, por ejemplo, en la enorme aceleración del ritmo de crecimiento de hechos, conocimientos técnicos, invenciones y avances tecnológicos. Me parece evidente que esto requiere un cambio de actitud hacia el ser humano y su relación con el mundo.*

*Dicho lisa y llanamente, necesitamos una clase diferente de ser humano... un ser humano que pueda vivir en un mundo en perpetuo cambio, nunca en reposo...*

*A lo que me refiero es a la tarea de tratar de transformarnos en personas que no necesitan paralizar el mundo, congelarlo y estabilizarlo, que no necesiten hacer lo que sus padres hicieron, que sean capaces de afrontar el mañana sin saber qué les traerá. Lo bastante seguros de nosotros mismos para poder improvisar en*

*una situación que jamás ha existido. Esto supone un nuevo tipo de ser humano que podría llamarse heraclíteo. Las sociedades que puedan formar personas así, sobrevivirán, las que no puedan perecerán” (Abraham Maslow).*

Si se tratase de resumir en una sola palabra las actitudes y comportamientos que debieran caracterizar al hombre contemporáneo, habría que afirmar que dicha palabra o concepto no es otra que la flexibilidad (lo que implica que las personas han de tener una mente abierta, adoptar la indagación como actitud vital, tolerar la ambigüedad y la incertidumbre, estar dispuestas a aprender permanentemente).

En una época de rápidos y permanentes cambios e innovaciones en todos los campos, el principal factor de supervivencia, pero también de construcción de la existencia es la flexibilidad (personal, conceptual, profesional, social).

He aquí, pues, uno de los grandes retos que han de afrontar los sistemas educativos: formar personas flexibles capaces de participar como ciudadanos y productores en una era en la que poco sentido tiene la estabilidad, los dogmatismos, los comportamientos rígidos, la defensa del statu quo.

---

#### **4. Del paradigma de la Era Industrial al paradigma de la Era del Conocimiento**

Ya hemos insinuado que un cambio de paradigma cultural

demandará cambios en las maneras de percibir y actuar frente al mundo, pues las actitudes, conocimientos y habilidades que han de poseer las personas no son (no pueden ser) las mismas que las del pasado. Cambiar de paradigma cultural implica emprender un viaje sin retorno.

Pero para obrar con conocimiento de causa, pareciera que lo más apropiado es proceder a identificar -utilizando el contraste- las nuevas tendencias paradigmáticas, a fin de percibir, con mayor facilidad, lo “viejo” que está por morir (o ha muerto), pero también lo “nuevo” que está por nacer (o ha nacido) en la sociedad.

Para cumplir con esta no fácil labor, vamos a utilizar las cuatro categorías que hemos venido mencionando sobre el cambio de paradigma cultural (producción, trabajo, educación y formación, y sistemas organizacionales y de gestión), no sin advertir que, por razones metodológicas, dejamos de lado otro tipo de cambios culturales: políticos, sociales, religiosos, etc.

La primera parte de las tendencias insinuadas corresponde a los hechos y características de la Era Industrial en la que aún estamos viviendo, hemos sido educados y nos estamos desempeñando personal y profesionalmente las personas adultas.

La segunda corresponde a hechos y tendencias de la Era del Conocimiento, en función de lo cual debemos prepararnos como personas y profesionales de la educación, pues “nadie da de lo que no tiene”.

## Cambios en los sistemas productivos

1. De la riqueza de las naciones medida en la producción de mercancías, cuyos insumos principales y factores de competitividad eran los recursos naturales y la mano de obra barata.	1. A la riqueza y competitividad de las naciones medidas en el nivel de conocimientos o tecnología que se incorpora a los productos y servicios.
2. De la mecanización del sistema productivo.	2. A la Informatización del mismo.
3. De la producción en masa de mercancías.	3. A la producción diversificada de mercancías y servicios.
4. De las Innovaciones científico-técnicas temporales y su introducción lenta al proceso productivo y laboral	4. a las Innovaciones científico-técnicas permanentes y su introducción inmediata al proceso productivo y laboral.
5. De economías cerradas y proteccionistas y oferta de mercancías entre países	5. A economías abiertas y competitivas, basadas en la globalización económica que permite a las empresas instalarse y producir bienes y servicios en no importa qué lugar y venderlos en cualquier otro lugar del planeta. Por lo demás, la localización de las empresas en la Era del Conocimiento depende, en lo fundamental, de la existencia de recursos humanos calificados.

## Cambios en los sistemas de trabajo

1. De la estricta división y especialización del trabajo, asociada a la producción en masa sobre la base de tareas minuciosas, repetitivas y relativamente simples.	1. A la mayor versatilidad de las tareas y rotación permanente del personal, lo que demanda una especialización flexible y polivalencia funcional.
2. Del trabajo en fábricas, basado en la acción (antes que en la reflexión), y mediante la aplicación de destrezas manuales y mecánicas.	2. Al trabajo independiente o en empresas, basado en la investigación y producción de conocimientos científicos y tecnológicos, mediante la aplicación de habilidades intelectuales.
3. Del predominio de obreros calificados y semicalificados.	3. Al predominio de técnicos, tecnólogos e ingenieros.



## Cambios en los sistemas organizacionales y de gestión

1. De organizaciones piramidales y jerarquizadas en las que “pensar”, “supervisar” y “hacer” son funciones separadas.	1. A organizaciones planas, interactivas y conectadas en red, en las que “pensar”, “supervisar” y “hacer”, se convierten en labores simultáneas que se conjugan permanentemente.
2. De organizaciones de modelo burocrático cerrado, centralizado y autoritario que, mediante la planificación rígida y el control externo de las actividades, busca la uniformidad y la estandarización del trabajo, así como la obediencia estricta de las órdenes impartidas por los niveles superiores.	2. A organizaciones abiertas, flexibles, participativas y autónomas que, basadas en la planificación estratégica, están permanentemente atentas a los variados requerimientos de los demandantes de productos y servicios.
3. De organizaciones basadas en actividades, procedimientos y controles burocráticos.	3. A organizaciones orientadas a obtener resultados.
4. De la contratación de personas mediante su incorporación en los niveles bajos de la pirámide ocupacional para luego promoverlas con el transcurso de los años, según la experiencia acumulada y la lealtad.	4. A la contratación libre de personal con una capacidad de aprendizaje permanente y con una sólida formación técnica y tecnológica.

## Cambios en los sistemas educativos y de formación profesional

1. De la educación y formación escolarizada y segmentada dicotómicamente entre “humanístico-científica” y “técnico-profesional”.	1. A la educación y formación permanentes, que incluyen una sólida formación de base e integran lo humanístico-científico con lo técnico-profesional.
2. Del divorcio entre teoría y práctica; entre saber y hacer.	2. A una conjugación de “teoría y práctica”; y a una integración de “saber y hacer”.
3. De la educación con énfasis en la enseñanza.	3. A la educación con énfasis en el aprendizaje, en busca de cultivar en las personas el aprendizaje permanente (“aprender a aprender”).
4. De la enseñanza verticalista sentada en la autoridad personal del maestro o profesor.	4. A la enseñanza y aprendizajes compartidos en los que profesor y alumno interactúan, descubren simultáneamente y se respetan como personas.
5. De la educación y formación profesional destinada a preparar a las personas para puestos especializados de trabajo.	5. A la educación y formación profesional destinada a preparar personas flexibles, polivalentes y multifuncionales, capaces de moverse horizontal y verticalmente dentro de la organización.
6. De una oferta educativa rígida y estandarizada, con poca consulta con el medio productivo, laboral y social.	6. A una oferta educativa flexible y diversificada, que tenga en cuenta las demandas educativas y de formación presentadas por las personas y el medio productivo, laboral y social.
7. De la educación y formación profesional terminal, según la edad.	7. A la educación y formación profesional como un proceso de toda la vida (educación y formación continuas).

## 5. El paradigma de la Era del Conocimiento y los retos para los sistemas educativos



Como puede observarse, al nuevo paradigma cultural se le denomina “Era del Conocimiento”, por cuanto la riqueza de las naciones ya no se mide por la tierra, el ganado y los minerales que posean los países (Era Agrícola); o incluso por las mercancías que masivamente se produzcan sobre la base de la transformación de materias primas y mano de obra barata (Era Industrial), sino por el nivel de conocimientos o tecnología que se incorpora a los productos y servicios. Por lo demás, el nivel de competitividad actual reside en la mayor o menor capacidad intelectual –de creatividad e innovación– que posean las personas y en la aptitud para aplicar esas nuevas ideas a realidades siempre cambiantes.

Si nos atenemos, por una parte, a los hechos y tendencias que muestra la Era del Conocimiento, a los sistemas educativos se les está demandando preparar personas con actitudes, conocimientos y capacidades intelectuales para lidiar con un cambio aceleradamente rápido, así como poseer habilidades prácticas

que permitan adaptarse con facilidad a situaciones y circunstancias siempre cambiantes, lo cual exige, entre otras cosas:

\* El mayor dominio posible –por parte de las personas– de habilidades de lectura, escritura y comprensión matemática; capacidad de abstracción y conocimiento del lenguaje simbólico, pues, hoy día, se requiere interpretar y comprender procesos técnicos, leer manuales de instrucciones, realizar controles de calidad, ser rigurosos en las especificaciones de insumos y productos, etc.

\* Una amplia formación técnico-científica, que incluye la comprensión sobre cómo la ciencia se relaciona con la tecnología y cómo ésta afecta la sociedad (alfabetismo científico-técnico).

\* Una sólida formación de base, que procure e integre “saber, saber-hacer y hacer”, mediante la conjugación de lo teórico y lo práctico; lo humanístico y lo técnico-profesional.

\* Una especialización flexible, polivalente y multifuncional que faculte a las personas para moverse horizontal y verticalmente dentro de las organizaciones, con despliegue creativo e innovador.

\* Cultivo de una serie de competencias, que permita a las personas plantear y resolver problemas apropiadamente; pensar críticamente; expresar sus ideas en forma clara; trabajar y aprender de manera autónoma; comprometerse en actividades colaborativas (que

incluyen actitudes y habilidades de planificación, organización, trabajo en equipo, puntualidad, capacidad de escuchar y seguir instrucciones, dar y recibir órdenes).

- \* Énfasis en los procesos de aprendizaje, en busca de cultivar en las personas el aprendizaje permanente (“aprender a aprender”).

- \* Un proceso de enseñanza-aprendizaje en el que profesor y alumno interactúen, descubran simultáneamente y se respeten como personas.

- \* Una oferta educativa flexible y diversificada, de acuerdo con las demandas educativas y de formación presentadas por las personas y el medio productivo, laboral y social, y que facilite la formación continua.

Si, por otra parte, nos atenemos a los hechos y tendencias que muestra la Era del Conocimiento, a los sistemas educativos y de formación profesional se les está demandando -en función de alcanzar los objetivos educativos anteriormente señalados- formas organizacionales y de gestión que permitan responder y adaptarse con facilidad a las situaciones y circunstancias siempre cambiantes que en el campo educativo presenta la sociedad, lo cual requiere, entre otras cosas de:

- \* Organizaciones abiertas, flexibles, participativas y autónomas que -basadas en la planificación estratégica- están permanentemente atentas a las necesidades y demandas educativas presentadas por la

sociedad en general, y por el medio productivo y laboral, en particular.

- \* Organizaciones planas, interactivas y conectadas en red, en las que “pensar”, “supervisar” y “hacer”, se convierten en labores simultáneas que se conjugan permanentemente.

- \* Organizaciones orientadas a obtener resultados educativos pertinentes, de calidad y con equidad social.

- \* Personal directivo, docente y administrativo con capacidad de aprendizaje permanente y con una sólida formación de base, técnica y tecnológica.

El contemporáneo teórico de la Administración, Peter Drucker, ha expresado, en forma directa, el gran reto que se le presenta a los dirigentes sociales en esta época de cambio paradigmático, expresión ésta que, en buena medida se aplica a las instituciones educativas y de formación y a sus sistemas organizacionales y de gestión:

*“Desde 1975 hasta 1990 la innovación social tomó la forma de crear nuevas instituciones en el servicio público. Los próximos veinte treinta años serán muy diferentes. En ese período se requerirá una innovación social mayor que en el pasado, pero esta tendrá que consistir en cambios sociales dentro de las instituciones públicas existentes. La construcción de una capacidad empresarial dentro del servicio público se constituirá así en la principal tarea política de esta generación”.*

## II - Estrategias para emprender un proceso de cambio educativo

---



### 1. ¿Se subiría usted en un avión que no sabe para dónde va?

El fenómeno educativo es complejo, como complejos son los diferentes hechos y fenómenos de la sociedad contemporánea. Su complejidad reside en que acoge en su seno, de un lado, una multiplicidad de disciplinas que parten de la propia pedagogía, pasan por la psicología, la sociología, la antropología, la historia, la ciencia política e incluye las teorías organizacionales y de gestión, para no mencionar sino algunas de las ciencias de mayor incidencia. Y, de otro, en su rededor giran la totalidad de miembros y grupos

que integran la sociedad: alumnos, padres, docentes, empresarios, trabajadores, investigadores sociales, líderes políticos, dirigentes comunitarios, congregaciones religiosas, entre otros.

De tal manera que emprender una empresa de cambio educativo no es tarea fácil. No obstante se está en la obligación de hacerlo, por cuanto el cambio de paradigma cultural, así lo exige. Mucho más en una época en que el conocimiento se ha convertido en el mayor factor de productividad y competitividad de las naciones. Al respecto, se hace necesario expresar que los sistemas educativos (particularmente los Centros de Formación que es donde se desarrollan las reales actividades de enseñanza-aprendizaje), son organizaciones de “producción” y “difusión” de conocimientos; de aquellos conocimientos que se han vuelto el principal factor de producción y de trabajo.

*“Las transformaciones mundiales colocan al conocimiento –en los inicios del siglo XXI– como el factor principal de la competitividad de las naciones. La nueva situación mundial producida por... el acelerado avance científico-tecnológico, la generación de nuevos patrones de producción y de organización del trabajo y la constante internacionalización de las economías, son algunos de los*

*elementos que promueven la creciente centralidad del conocimiento” (Daniel Filmus).*

Pero no se trata de cambiar el sistema educativo por cambiarlo, sino que tal labor habrá de emprenderse con conocimiento de causa. Es decir, con un norte que le imprima direccionalidad; esto es con una visión de futuro.

Pero además, todo proceso de cambio demanda un gran sustento conceptual sobre “qué cambiar” y “cómo efectuar dichos cambios”, pues como apropiadamente se ha dicho, “todas las personas que trabajan para cambiar lo establecido, deben tener por lo menos alguna base teórica que guíe su trabajo. De otra manera sólo estarán operando con base en intuiciones o en puntos de vista parciales de realidades muy complejas, que son fundamentos débiles para guiar el proceso de cambio” (Jerry Porras).

En otras palabras: “Si no sabes para dónde vas, es posible que termines en otro lugar”. O para hablar por boca del viejo Séneca: “No hay viento favorable para aquel que no sabe dónde va”. El piloto que ha escogido su destino, puede inclusive utilizar los vientos contrarios.



---

## 2. Bases teóricas que guían las acciones del cambio educativo en los Centros de Formación

Como punto de partida habrá de

expresarse que en las afirmaciones hechas anteriormente seguramente se hubieron de crear falsas expectativas respecto del enfoque del cambio educativo propuesto, pues –en determinado momento– se habló del cambio del “sistema” educativo. Y, en realidad, ese no es el sentido y propósito de este Curso de Capacitación.

La verdad es que el cambio al que se hace referencia es a la transformación de las maneras de pensar, actuar, organizar y conducir los Centros de Formación, a fin de que sus diferentes actores –Directores, Sub-directores, docentes, padres, alumnos, miembros de la comunidad y personal administrativo– actúen en consonancia con los requerimientos educativos del nuevo paradigma cultural.

En tal sentido, lo que se pretende es dotar a los actores educativos de una serie de estrategias, métodos y herramientas para organizar y gestionar los Centros de Formación, de manera que puedan actuar con propiedad, en una época signada por la complejidad, la incertidumbre y las innovaciones permanentes.

Como para entender las cosas, a veces lo mejor es definir las por su contrario, pareciera conveniente afirmar que los Centros de Formación no pueden, hoy día, seguir funcionando bajo los patrones de organización y gestión de la denominada Teoría Organizacional Burocrática planteada por Max Weber para la Era Industrial.

Esta Teoría –que se inspiró en las concepciones mecanicistas planteadas por Descartes y

Newton– propiciaba, entre otras, dos ideas básicas:

- \* que la comprensión y conformación de las organizaciones podía hacerse mediante su descomposición y reducción a sus partes constituyentes, y

- \* que los sistemas humanos podían funcionar con la exactitud de los sistemas mecánicos.

Sobre la base de estas concepciones se conformó el modelo organizacional burocrático, el que fue difundido y aplicado a partir de los albores del siglo XX a empresas públicas y privadas, pero cuya vigencia se ha prorrogado hasta nuestros días.

*“El modelo burocrático de Weber parte de la suposición de que el comportamiento de los miembros de la organización es perfectamente previsible: todos los funcionarios deberán comportarse de acuerdo con las normas y reglamentos de la organización, con el fin de que ésta alcance la máxima eficiencia posible. En la burocracia todo se establece con el fin de prever anticipadamente todas las actuaciones y rutinizar su ejecución, para que la máxima eficiencia del sistema se alcance plenamente” (Idalberto Chiavenato).*

Dicha teoría concebía que para contrarrestar los graves defectos de indisciplina, desorganización administrativa, escasa preparación técnica y privilegios arbitrarios – que caracterizaban a la mayoría de las organizaciones– deberían adoptarse, en lo relativo a su

organización y funcionamiento, los siguientes principios rectores:

- \* Para resolver el problema de la indisciplina, una **jerarquía de autoridad** que definía clara y estrictamente las relaciones entre los jefes y los subordinados. En tal virtud, todos los cargos deberían estar dispuestos en niveles jerárquicos que implicaban determinadas facultades y obligaciones, definidas por normas específicas. Ningún cargo debía quedar sin control o supervisión, pues la jerarquía es orden y subordinación.

- \* Para atacar el problema de la desorganización administrativa, un **sistema de normas y reglamentos** previamente establecidos por escrito, que regulaba las relaciones entre los funcionarios, así como un **sistema de comunicaciones formales**, también escritas, que aseguraban su cumplimiento e interpretación unívoca, y cuya circulación debía respetar los canales jerárquicos formales.

- \* Para resolver el problema de la escasa preparación técnica, **rutinas y procedimientos estandarizados**, así como **especialización con base en la función**, de modo que no hubiese discontinuidad en el trabajo aunque cambiaran las personas que lo desempeñaban.

- \* Para resolver el problema de los privilegios, la **impersonalidad**, en virtud de la cual la distribución de actividades se hace en términos de cargos y funciones, y no de las personas involucradas; es decir, existía una total diferenciación

entre la tarea profesional del funcionario y su vida privada. “Las personas vienen y se van, los cargos y funciones permanecen”. Por lo demás, el principio de impersonalidad se aplicaba igualmente a la relación con los clientes o usuarios de los servicios.

Para ser justos con la historia, habrá de expresarse que la Teoría del Modelo Burocrático impulsada por Max Weber constituyó un hito en relación con la teoría de las organizaciones y un avance (aunque con continuidad) respecto de las concepciones organizacionales de Taylor y Fayol. Pero, como sucede con todas las cosas que conciernen con la actividad humana, la Teoría Burocrática mostró, a través del tiempo, sus correspondientes deformaciones:

\* La jerarquía de autoridad que conducía a establecer relaciones claras entre jefes y subordinados, devino en **jerarquía autoritaria y conformación de organizaciones piramidales**, lo cual ha traído serias consecuencias en las relaciones humanas y en la comunicación entre las personas.

\* El sistema de normas y reglamentos escritos ha producido la verdad del **manual**, lo que ha dado como resultado que los funcionarios pongan los reglamentos por encima del análisis, la comprensión y el mejoramiento continuo de sus tareas y actividades.

\* **El principio de la especialización** ha sido llevado a tales extremos que las organizaciones se han convertido

en Torres de Babel. Un caso patético es el del mismo Henry Ford quien, según se cuenta, llegó a expresar “que un gerente no necesitaba saber lo que otro gerente hiciera, y que solamente la Administración General tenía que conocer la totalidad de las operaciones”.

\* La **impersonalidad** ha conducido a que las personas no tengan un sentido de identificación y pertenencia con la organización en la que trabajan y, en consecuencia, no se interesen por la mejor producción o atención a los clientes o usuarios de los servicios.

De ahí las diferentes formas individualistas, de competencia predatoria y hasta depresivas que se observan en muchas de las organizaciones actuales.

*“Resulta cada vez más difícil sentirse responsable de una obra total como aún acontece al artesano, al artista, al escritor, al campesino. Saberse protagonista único de una tarea completa es un privilegio del que cada vez gozan menos elegidos. El trabajo cotidiano deja mutiladas la mayor parte de nuestras fuerzas, sin opción al ejercicio y al despliegue integral de nuestro ser. Y tienen que multiplicarse las horas de ocio para intentar dar a nuestras vidas una significación ilusoria y desarraigada, compensación a un trabajo gris, sin perspectiva propia, miembro disperso de un organismo cuya unidad de sentido se nos escapa” (Ricardo Marín Ibáñez).*

Pero los tiempos han cambiado. El modelo organizacional

weberiano tuvo su razón de ser dentro del paradigma de la Era Industrial basado en la concepción mecánica del mundo (cuando todo era previsible, pues la permanencia y no el cambio rápido era la constante; cuando podían existir organizaciones estables y cerradas que no tenían que preocuparse por lo que pasaba en el medio externo; cuando se propiciaba un divorcio entre pensar y hacer, que facilitaba la conformación de organizaciones rígidas y autoritarias; cuando la producción en masa requería de tareas minuciosas, repetitivas y relativamente simples; cuando la oferta de productos y servicios era la que regía las actividades productivas y laborales, y no la demanda como sucede ahora.

Pero igualmente las maneras de concebir el mundo y comportarse frente a él han cambiado. En vez de apostar a las metáforas mecanicistas de los anteriores tiempos, hoy día –bajo la inspiración de la biología, la antropología y las ciencias sociales– se percibe el mundo como un gran sistema vivo, conectado con su medio ambiente, y cuyos componentes están interconectados y son interdependientes; un mundo en el que nos existen hechos aislados y en el que las personas, en vez de la pasividad y la sumisión, están orientadas por finalidades propias<sup>1</sup>.

Una concepción de esta naturaleza implica pensar que en el mundo todo se halla en movimiento, todo lo existente tiene objetivos y propósitos, todo

está relacionado; un mundo en el que el todo es más que la suma de las partes.

Habrà de suponerse que así como el antiguo paradigma reduccionista inspiró el diseño de las organizaciones, esté sucediendo lo mismo con el paradigma sistémico. En efecto, a pesar de que no pueda decirse que existe una sola teoría que oriente el diseño organizacional (y, seguramente, no habrá lugar para el imperio de una sola dada la diversidad conceptual que caracteriza al mundo contemporáneo), éste ha venido orientándose a la luz de dos herramientas conceptuales:

1. Una aproximación sistémica de las organizaciones.
2. Una conducción estratégica de las mismas.

Concebir, por una parte, una organización como un sistema supone que se la pueda caracterizar, dentro de un ambiente dado, como una entidad específica, con sus finalidades, objetivos y fronteras. El pensamiento sistémico suministra un método de análisis que conduce a una organización a la cuestión de saber:

1. ¿Hacia dónde quiere ir?
2. ¿Hacia dónde puede ir?, dadas las condiciones del ambiente.
3. ¿Como pueden conducirse estas evoluciones?

Contrariamente a las

<sup>1</sup> Para entender la concepción sistémica lo mejor es compararla con un rompecabezas. Los componentes de un sistema – como las piezas de un rompecabezas– encajan para formar un todo que es más la suma de sus partes, pero el conjunto del sistema –como el rompecabezas completo– contiene una imagen que no puede predecirse a partir de una sola pieza.



aproximaciones mecanicistas que consideraban las organizaciones como cerradas en sí mismas, la aproximación sistémica las percibe como sistemas abiertos: con sus propias finalidades y en interacción constante con un ambiente permanentemente en movimiento, turbulento, imprevisible que, por lo demás, presenta exigencias que repercuten en la organización.

La eficacia de la organización depende, pues, de la congruencia de sus finalidades, de sus estructuras, de su funcionamiento, de sus procesos y de las oportunidades y limitaciones existentes en el medio ambiente.

Concebir, por otra parte, una organización bajo el análisis estratégico implica abandonar, igualmente, la concepción mecanicista y determinista -cuyo diseño estaba orientado a determinar estructuras para corregir los males humanos- para pasar a otra en la que el constructivismo constituye la piedra angular del accionar organizacional. Dentro de la organización, los individuos –y por extensión los grupos– son considerados actores; sujetos capaces de comportarse con libertad y racionalidad, en la mira de alcanzar los objetivos organizacionales. 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).

Las concepciones sistémica y

estratégica se orientan bajo los siguientes principios que –por lo demás– constituyen las bases teóricas sobre los cuales se están orientando las acciones para la elaboración de los Proyectos Innovadores de Centro:

\* Las organizaciones son sistemas complejos, cuyas partes están íntimamente interrelacionadas; son interdependientes.

\* Las organizaciones tienen un sentido teleológico, es decir, están gobernadas por sus fines (y no por los medios), lo que constituye la base fundamental para establecer normas y criterios de funcionamiento y obtención de resultados.

\* Las organizaciones son sistemas vivos y abiertos, y, como tales, están sometidas a las influencias del medio externo que, en los actuales tiempos, se caracteriza por el cambio rápido y permanente, la constante innovación, la ambigüedad y la incertidumbre.

\* Las organizaciones -en razón de las características siempre cambiantes del medio externo- son sistemas de aprendizaje permanente.

\* Las organizaciones están integradas por actores (personas) que poseen valores, sueños, estrategias, propósitos de vida.

Bajo estas concepciones, veamos algunas de los parámetros que pueden inspirar las acciones de los Centros de Formación con base en Proyectos Innovadores:

\* 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 (más que la separación) constituye una fuerza poderosa para realizar sueños, aplicar estrategias, obtener realizaciones personales y profesionales. En función de ello, los actores han de conformar estructuras y procesos que enfatizan la interrelación y la participación, más que la división y la separación.

Resultado de todo lo anterior, los Centros de Formación no pueden ser entendidos y dirigidos con éxito solamente por identificar funciones y actividades discretas, y organizarlas en forma separada. (Patrick Whithaker).

Pero después de establecer las sustanciales diferencias existentes entre la Teoría Organizacional Burocrática de Max Weber y las concepciones de cambio organizacional de los actuales tiempos, las preguntas que inmediatamente vienen a la cabeza

son las siguientes:

\* ¿Cómo transitar de una paradigma organizacional a otro?

\* ¿Cómo organizar y conducir los Centros de Formación, de manera que respondan a los requerimientos educativos de los tiempos presentes y futuros?.

---

### 3. En busca de estrategias para realizar el cambio educativo en los Centros de Formación



Frente al cambio, las personas suelen sumir una de estas tres actitudes:

\* La actitud del avestruz, que ante la novedad no percibe sino peligros y, en consecuencia, prefiere esconderse y no ver nada.

\* La actitud del bombero, que no interviene sino cuando sobreviene un incendio.

\* La actitud del vigía –que como su nombre lo indica– opta por la vigilancia prospectiva y, en tal virtud, se convierte en actor frente a los futuros posibles (futuribles).

Palabras más palabras menos, el Club de Roma advierte que existen tres tipos de aprendizaje: 1) de

Mantenimiento; 2) por Shock (o violento); 3) Innovador.

**\* El Aprendizaje de**

**Mantenimiento** es la adquisición de criterios, métodos y reglas fijas para hacer frente a situaciones conocidas y recurrentes. Mediante el Aprendizaje de Mantenimiento, las personas son formadas con actitudes, conocimientos y destrezas del pasado para manejar un presente con estabilidad. El Aprendizaje de Mantenimiento estimula la capacidad de resolver problemas en el supuesto de problemas ya vividos. Es el tipo de aprendizaje diseñado para conservar un sistema existente o un estilo de vida establecido.

\* Las personas y las sociedades, hasta ahora –y por excepción al Aprendizaje de Mantenimiento– nos hemos acostumbrado (a pesar de los traumatismos que ello crea) a lo que se denomina **Aprendizaje por Shock** (Aprendizaje Violento). Esto es, cuando los criterios, métodos y reglas existentes para hacer frente a situaciones conocidas y recurrentes no son aplicables porque aparecen problemas, hechos y situaciones nuevos e imprevistos, surge el shock, o, en otras palabras aparece la crisis.

Educados bajo el Aprendizaje de Mantenimiento y acostumbrados al Aprendizaje por Shock, nos limitamos a reaccionar y a buscar soluciones correctivas, pero siempre con la tendencia de volver al pasado.

\* En contraste con la situación anterior, la educación contemporánea debe tener como imperativo vital el **Aprendizaje Innovador**, el cual es la habilidad necesaria que le permite a los individuos y a las sociedades, actuar

al tenor de las nuevas situaciones, sobre todo de aquellas que han sido y siguen siendo creadas por el hombre.

Dos rasgos caracterizan el Aprendizaje Innovador: la anticipación y la participación.

\* La anticipación prepara a las personas a considerar tendencias, hacer planes, evaluar futuras consecuencias y posibles efectos perjudiciales de decisiones tomadas hoy. Su finalidad es proteger a las personas y a las sociedades del trauma que supone aprender por shock. Pone el acento en el presente, 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 como un amigo y no como un ladrón.

\* 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, formulación y comprensión común de los problemas, no limitándose a su mera resolución.

Habrà de suponerse, pues, que una época como la actual –de cambio paradigmático– la actitud válida para vivir, de manera constructiva–dándole sentido a la existencia personal y profesional–

es asumir la actitud del vigía, en función de lo cual habría que optar por el Aprendizaje Innovador, en el que la anticipación y la participación se convierten en dos herramientas fundamentales para concebir y conducir –mediante la elaboración e implementación de Proyectos Innovadores– las acciones educativas en los Centros de Formación.

En las actuales circunstancias de cambio educativo, optar por el Aprendizaje de Mantenimiento implica permanecer dentro de los conceptos y comportamientos del antiguo paradigma organizacional correspondiente a la Era Industrial. Y el Aprendizaje por Shock a lo único que conduce es a la adopción de una actitud reactiva, la que -de ninguna manera- es aceptable, mucho menos en el caso de los educadores que están cultivando personas que habrán de desempeñarse en una sociedad que -por lo que se puede percibir- será completamente diferente a la actual.

*“Algunas personas están acostumbrándose con éxito a la emergente civilización, mientras otras –aterrorizadas por el futuro– se empeñan en una huida tan desesperada como inútil hacia el pasado, e intentan restaurar el mundo moribundo que les vio nacer” (Patrick Whithaker).*

Para transitar de una paradigma a otro, así como para organizar y conducir las acciones de los Centros de Formación –de manera de responder a los requerimientos educativos de los tiempos presentes– pareciera que lo más conveniente es trabajar bajo la actitud del vigía, en función de lo

cual habría que adoptar las concepciones y métodos organizacionales regidos por el pensamiento sistémico y el análisis estratégico.

El pensamiento sistémico y el análisis estratégico se resumen en la nueva herramienta organizacional y de gestión denominada Planificación Estratégica, de la cual el Proyecto Innovador de Centro es una modalidad específica. Así pues, quien trabaja con Proyecto de Centro ha de inspirarse en los principios, métodos y técnicas de la Planificación Estratégica.

La Planificación Estratégica puede entenderse en contraste con la Planificación Tradicional o Normativa.

\* Mientras la segunda es cerrada, estática, impuesta desde arriba y protegida contra toda influencia del medio externo (pues toma solamente en cuenta los elementos y aspectos internos de la institución), la Planificación Estratégica es abierta, flexible, participativa y sensible a las influencias externas.

\* Mientras la Planificación Tradicional, proyecta el futuro en forma lineal (por que así fue el pasado y así es el presente, así será el futuro), la Planificación Estratégica usa la imaginación (o visualización) para proyectar el futuro, siempre teniendo en cuenta los cambios y demandas del entorno social.

La Planificación Estratégica –y su herramienta de concreción denominada Proyecto de Centro– responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser como Centro de Formación y cuáles son los

caminos para lograrlo?

Este tipo de planificación permite visualizar –bajo una concepción sistémica– las decisiones educativas orientadas por el futuro, a la luz de las oportunidades y limitaciones presentadas por el medio externo; así como las estrategias adecuadas para canalizar dichas decisiones. Por lo demás, las estrategias son los grandes caminos que han de recorrerse para alcanzar los objetivos organizacionales trazados.

Esta nueva modalidad de planificación y gestión organizacional contiene una serie de elementos básicos, que, aplicados a los Centros de Formación a través del diseño y elaboración de los Proyectos Innovadores, pueden sintetizarse de la siguiente manera:

*\* Una actitud fundamentalmente prospectiva*<sup>2</sup> (Estado Futuro del Centro de Formación), que se concreta –mediante procesos de visualización– a través de la construcción de futuros educativos a alcanzar (o conformación de una Visión); la aclaración y actualización de la Misión institucional; y, la definición de los Valores claves que han de orientar las acciones y el proceso de toma de decisiones del Centro de Formación.

Visión, Misión y Valores –que al construirse en forma compartida– constituyen lo que bien pudiera llamarse la proyección dinámica de la identidad institucional. Al respecto, no deja de ser interesante tener en cuenta “uno no espera el

porvenir como espera un tren. El porvenir, se construye”, como bien lo expresara George Bernanos. El porvenir es el que precisamente da sentido a las acciones del “aquí y ahora”, emprendidas por los actores de los Centros de Formación.

*\* Un estudio y análisis de la situación presente del Centro de Formación y de su contexto externo* (Diagnóstico de la situación actual), de manera de apreciar las fortalezas y debilidades que el Centro de Formación presenta internamente, así como las amenazas y oportunidades que puedan encontrarse en el contexto externo, ejercicio éste que ha de hacerse a la luz de la Visión, Misión y Valores construidos con ocasión de la proyección del estado futuro, resultado de lo cual habrán de identificarse una serie de problemas a resolver a fin de conjugar acciones futuro deseado con presente real.

*\* Adopción de un conjunto de objetivos y estrategias* (Implementación de un plan estratégico), tendientes a “arrastrar” el estado presente hacia la Visión, Misión y Valores que conforman el estado futuro o a “imprimir” sentido de futuro a las acciones desarrolladas en el presente.

Trabajar, pues, con Proyecto Innovador con inspiración estratégica, conduce a adoptar una postura diferente a la que tradicionalmente se ha tenido para

<sup>2</sup> La prospectiva es una reflexión para aclarar la acción presente a la luz de los futuros posibles (Michel Godet).

elaborar Proyectos Escolares de Mejoramiento. Está por demás advertir que necesariamente tiene que ser así, ya que –bajo el enfoque estratégico– lo que se busca es optar por nuevas concepciones educativas, organizativas y de gestión escolar, en razón del cambio paradigmático que está experimentando la sociedad.

Cuando se trabaja dentro de un paradigma establecido, los Proyectos de Mejoramiento tienen su razón de ser. Su propósito fundamental es resolver algunos problemas para lograr mejoras incrementales. Pero cuando se trabaja bajo la orientación de un cambio paradigmático, la proyección –mediante la visualización– se convierte en un

elemento imprescindible, y la resolución de problemas cobra, en tal virtud, un nuevo sentido.

Bajo ésta óptica, resolver problemas –sin un horizonte amplio– es diferente que visualizar.

La primera acción conduce a mejoras incrementales, dentro de un marco establecido. Visualizar encamina a las personas a la realización de cambios sustanciales, al permitir que la mente se libere de suposiciones sobre cómo se han hecho tradicionalmente las cosas, y se vea de manera distinta lo que puede hacerse y cómo hacerlo. La visualización invita a percibir la organización bajo una nueva óptica. (Cynthia D. Scott y otros).

### III - Emprendiendo un viaje para el cambio planeado en los Centros de Formación

---



educativa demanda mirar –con algún grado de rigurosidad– el pasado vivido por los Centros de Formación, como también su presente que no deja de ser angustioso, para, con conocimiento de causa, tratar de proyectar un futuro posible.

¿Qué es lo que permanece y qué es lo que cambia en la educación y sus Centros de Formación?, es una pregunta que siempre ha de tenerse en cuenta al emprender acciones de transformación educativa, pues -como ya se ha afirmado- no se trata de cambiar por cambiar los Centros de Formación, desconociendo sus raíces históricas y su presente “razón de ser” social y política.

---

#### 1. ¿De dónde venimos, qué somos y hacia dónde vamos en materia de organización y gestión escolar?

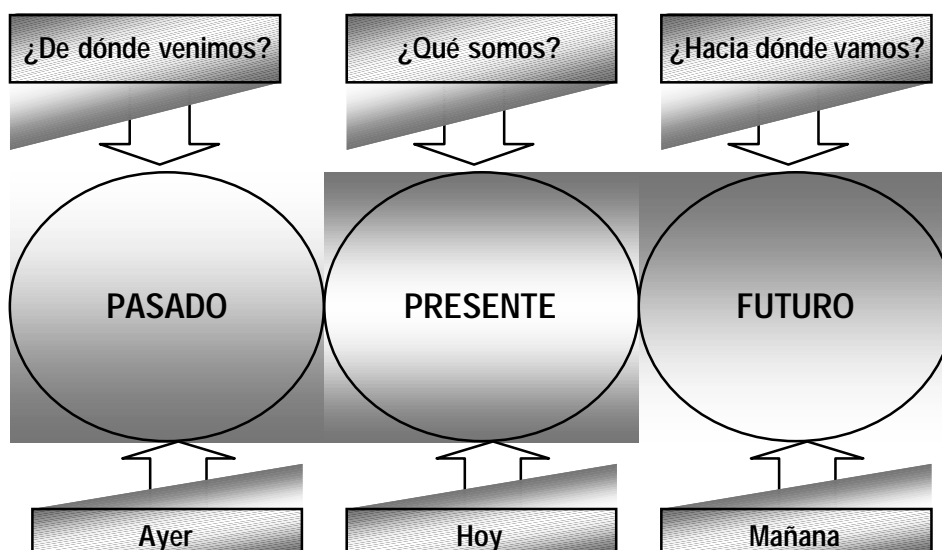
A luz de lo expuesto en la primera parte del presente Módulo, pareciera que esta pregunta estuviese de más, por cuanto ya se han dado suficientes explicaciones sobre los cambios educativos que requieren los actuales y futuros tiempos.

Pero, como muy bien lo afirma la investigadora Guiomar Namó de Mello, “en un momento en que hay efervescencia de ideas y urgencia en la formulación de políticas, se torna difícil no ser repetitivos” Además, todo proceso de transformación

*No obstante, hay que ser conscientes de “no dejar que el pasado se plante en nuestro camino hacia el futuro, porque el futuro va a ser diferente, y tenemos que desaprender la manera como hemos aprendido y actuado en el pasado, para poder aprender y actuar en el futuro” (Alvin Toffler).*

Con estas advertencias, pareciera conveniente entrar a elaborar una síntesis de la situación pasada y presente de la organización y gestión escolar para, posteriormente, adoptar una metodología que permita diseñar y elaborar los Proyectos Innovadores, bajo una concepción sistémica y de análisis estratégico (Planificación Estratégica).

## ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LOS CENTROS DE FORMACIÓN



### ¿De dónde venimos?

#### -Pasado-

Se procede de una época en la que la Teoría Organizacional Burocrática orientaba la organización y gestión de las organizaciones públicas y privadas, de la cual fueron partícipes los Centros de Formación:

- \* Conformación de una organización piramidal con jerarquía autoritaria.
- \* Establecimiento de un estricto y detallado sistema de normas para regular las relaciones entre los funcionarios e incluso la ejecución de las operaciones.
- \* Implantación de una extrema división y especialización del trabajo.
- \* Fomento de una cultura institucional basa en la impersonalidad (diferenciación

radical entre la tarea profesional del funcionario y su vida personal).

### ¿Qué somos?

#### -Presente-

Resultado de las anteriores concepciones organizacionales y de gestión, gran parte de los Centros de Formación se caracterizan, hoy día, por:

- \* Ser organismos rígidos, de reacciones lentas y renuentes a los desafíos externos, resultado de la centralización, burocratización y el encapsulamiento corporativo.
- \* Estar dedicados a satisfacer demandas jerárquicas y a cumplir labores rutinarias, antes que a satisfacer las necesidades y demandas formativas presentadas por el medio productivo, laboral y social.
- \* Brindar servicios educativos estandarizados, desactualizados y



de baja calidad.

- \* Poseer una cultura institucional en la que se registra un considerable deterioro de la confianza mutua; ausencia de sinceridad y franqueza entre sus integrantes; y resquebrajamiento de la noción de “espíritu de cuerpo”, que es lo que permite trabajar en equipo en busca de alcanzar los objetivos y metas educativos.

- \* Haber perdido –a causa del deterioro de las condiciones de trabajo– gran parte de su principal capital que, a no dudarlo, son sus recursos humanos debidamente calificados.

### **¿Hacia dónde vamos?**

#### **-Futuro-**

Se está en busca de Centros de Formación que respondan a los siguientes criterios:

- \* Ser organismos flexibles, abiertos y en estrecho contacto con el medio productivo, laboral y social.

- \* Estar permanentemente atentos a las demandas de formación presentadas por una sociedad caracterizada por un acelerado ritmo de cambio, la constante innovación científico-técnica y la universalización de los fenómenos, en la que el capital intelectual ha devenido un factor clave de la productividad y la competitividad de las naciones.

- \* Ofrecer servicios de formación pertinentes, de calidad y con equidad social.

- \* Desarrollar en los educandos

las competencias necesarias, a fin de que puedan desempeñarse – como ciudadanos y profesionales– en un mundo productivo y laboral que demanda, cada día más, una amplia formación básica; polivalencia y multifuncionalidad laboral (“especialización flexible”); y, gran capacidad para el aprendizaje permanente (“aprender a aprender”).

- \* Planificar y organizar las acciones de formación con base en la herramienta de gestión denominada Proyecto Innovador de Centro, el que –al imprimir una visión de futuro– conduce a una mejor cohesión institucional y al compromiso y participación activa de los actores escolares.

---

## **2. Del “pasado-presente insatisfactorio” a un “futuro deseado y posible”**

Un cambio implica un movimiento de lo familiar a lo nuevo, de lo conocido a lo desconocido, del ayer-hoy al mañana, de un estado presente insatisfactorio a un estado futuro distinto y deseado.

Todo proceso de cambio (educativo y organizacional), incluye tres estados:

1. Definir el estado futuro (un lugar o condición que se quiere lograr).

2. Evaluar el estado presente (las condiciones actuales en relación con el estado deseado).

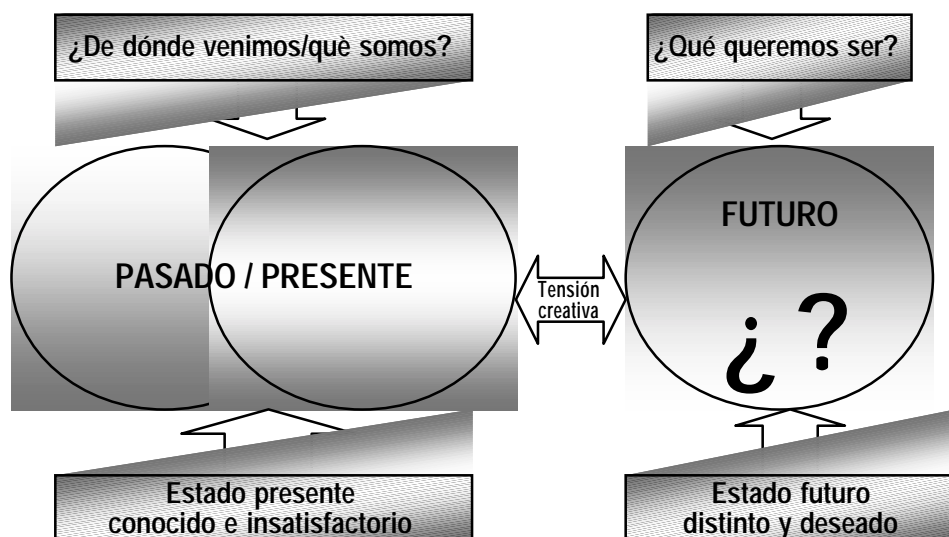
3. Implementar un plan estratégico de acción (propósito estratégico, objetivos, estrategias

y las tareas requeridas para trasladarse del presente al futuro).

En tal virtud, sería conveniente - por razones metodológicas que conducen a un mayor entendimiento del fenómeno descrito anteriormente, hacer una descomposición de la figura precedente pero colocándole -en

esta ocasión- una intencionalidad de cambio, de manera que el futuro se introduzcan en el Centro de Formación como una amigo y no como un ladrón. En ese sentido, la nueva figura podría presentarse de la siguiente manera:

## LOS CENTROS DE FORMACIÓN: ENTRE EL PRESENTE Y EL FUTURO



Como se verá, las preguntas de la anterior figura “¿De dónde venimos?” y “¿Qué somos?”, se funden en esta figura en una sola, puesto que “pasado” y “presente” se encuentran unidos y conjugados en el Centro de Formación, lo cual viene a conformar lo que se denomina “estado presente conocido e insatisfactorio”. Cabe al respecto, unas consideraciones.

Por lo general, cuando se ha trabajado bajo el paraguas de una concepción paradigmática (como es el caso de la Teoría Organizacional Burocrática,

correspondiente a la Era Industrial), se adoptan -consciente o inconscientemente- pensamientos y comportamientos que responden a las reglas del juego establecidas por dicho paradigma.

Así no es extraño que en los Centros de Formación pueda haber, por ejemplo, personas con mentalidad burocrática y autoritaria; que aplican mecánicamente determinadas normas y procedimientos; y, que poseen poco sentido de pertenencia institucional.

En igual forma, no sería raro que muchos de los Centros estén ofreciendo servicios educativos estandarizados, desactualizados y de baja calidad; que haya una cultura institucional caracterizada por la falta de confianza mutua, ausencia de sinceridad y franqueza entre sus miembros; así como carencia de recursos humanos debidamente calificados.

También es factible que muchos de los actores institucionales – directivos, docentes, personal administrativo– estén utilizando el Aprendizaje de Mantenimiento o el Aprendizaje por Shock, para gestionar el Centro de Formación. Esto es, que estén adoptando criterios, métodos y reglas fijas para resolver los problemas tradicionalmente conocidos, pero aplicándolos, igualmente, a las nuevas condiciones que han aparecido en las organizaciones educativas, resultado de lo cual ha podido aparecer una permanente sensación de crisis (de shock).

De otro lado, en la parte derecha de la figura se puede observar que la pregunta “¿Hacia dónde vamos?”, se convierte en otra mucho más significativa que expresa una intencionalidad de cambio: “¿Qué queremos ser como Centro de Formación?”

En igual forma, se puede observar que el “futuro” aparece con un gran signo de interrogación, lo que insinúa la búsqueda de un estado futuro distinto y deseado. Es indudable que dicho propósito de cambio, habrá de apoyarse –en lo fundamental– en las tendencias y demandas educativas, organizacionales y de gestión presentadas por la sociedad en la

Era del Conocimiento.

Esto es, los Centros de Formación habrán de ser, por ejemplo, organismos flexibles, abiertos y en estrecho relacionamiento con el medio productivo, laboral y social; ofrecer servicios educativos pertinentes, de calidad y con equidad social; desarrollar en los educandos nuevas competencias personales y profesionales, a la luz de los nuevos requerimientos sociales, productivos y laborales; y, planificar sus actividades sobre la base de la herramienta de gestión denominada Proyecto Innovador de Centro, etc.

Por último, entre el “estado presente conocido e insatisfactorio” y el “estado futuro distinto y deseado”, se encuentra una flecha que contiene la denominación de tensión creativa.

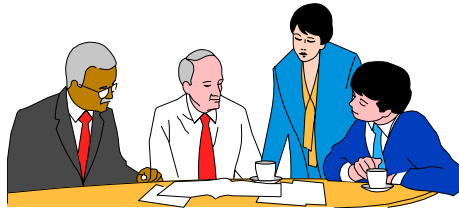
*“La tensión, por su naturaleza, busca resolución, y la resolución más natural de esta tensión es que nuestra realidad se aproxime más a lo que deseamos. Es como si hubiéramos puesto una banda elástica entre los dos polos de nuestra visión y la realidad actual” (Peter Senge).*

Esto implica que los directivos escolares han de asumir el reto de construir un futuro diferente y mejor, en función de lo cual han de asumir la actitud del vigía.

¿Hacia dónde dirigirse para configurar un futuro educativo, organizacional y de gestión favorable para la sociedad y para el Centro de Formación? ¿Cómo pasar de una situación educativa insatisfactoria a otra deseable y pertinente?, son preguntas que

caracterizan la tensión creativa.

### 3. ¿Cómo transitar de ... un "presente insatisfactorio" a un "futuro deseado y posible"?



Cuando los Directores y sus equipos no tiene claridad “hacia dónde van” –o mejor qué quieren ser como Centro de Formación– tienden a entrar en una especie de “atascamiento” que, por lo general, crea angustia, desasosiego, incertidumbre, desesperanza.

Frente a esta situación, algunos de los actores asumen la actitud del avestruz: optan por desconocer los nuevos requerimientos educativos, organizacionales y de gestión que presenta la sociedad; en otras palabras, tienden a “esconder la cabeza”, pues ante los nuevos requerimientos no ven sino peligros. Al respecto, no es extraño escuchar expresiones tales como:

\* “Esperemos hasta que las

cosas se asienten”

\* “Nos hemos arreglado mucho tiempo sin esto”

\* “No tenemos tiempo”

\* “No tenemos los recursos necesarios”

\* “Volvamos a la realidad”.

Otros se inclinan por la actitud del bombero y, en función de ello, dedican todas sus energías intelectuales y emocionales a apagar incendios educativos y organizacionales.

Los primeros prefieren seguir “cómodos” dentro de las reglas del juego del Aprendizaje de Mantenimiento. Y, los segundos, se desenvuelven –“apagando incendios” con el Aprendizaje por Shock– pues quieren manejar “lo nuevo que está surgiendo”, bajo los criterios, métodos y reglas fijas que tradicionalmente fueron utilizados para hacer frente a lo “viejo que está desapareciendo”.

Pero como hubo de advertirse anteriormente, a los educadores no les queda otra alternativa que la de adoptar la actitud del vigía, sobre todo teniendo en cuenta que la educación –para que sea válida y pertinente– ha de tener una visión de futuro, habida cuenta que las personas se educan hoy para desempeñarse social y profesionalmente mañana.

## ACTITUD VIGIA Y PROYECTO INNOVADOR DE CENTRO



Se había afirmado que la actitud del vigía implicaba adoptar la vigilancia prospectiva, en favor de lo cual habría de asumirse un Aprendizaje Innovador. Esa es precisamente una labor que se cumple mediante la Planificación Estratégica, la cual –como reiteradamente se ha sostenido– inspira el diseño, elaboración e implementación de los Proyectos Innovadores de Centro.

Pero antes de seguir adelante habría que expresar que tanto la actitud del vigía, como el Aprendizaje Innovador, la Planificación Estratégica y el Proyecto Innovador exigen, como condición básica, tener claridad sobre las razones que motivan el cambio en los Centros de Formación, ya que sin esta claridad, los actores escolares

entrarían a aplicar mecánicamente estrategias y herramientas de cambio que –por muy valiosas que sean– no tiene mayor sentido fuera del contexto que se quiere modificar.

Como se recordará la Planificación Estratégica contiene tres elementos básicos:

\* Una actitud sistémica y prospectiva que se concreta en la construcción colectiva de futuros educativos a alcanzar (o conformación de una visión); la aclaración y actualización de la misión institucional; y, la definición de los valores claves que han de orientar las acciones del Centro de Formación (CONFORMACIÓN DE UNA NUEVA IDENTIDAD INSTITUCIONAL: VALORES, MISIÓN Y VISIÓN).

\* El estudio y análisis de la situación presente del Centro de Formación y de su contexto externo (diagnóstico de la situación actual);

\* Adopción de un conjunto de estrategias tendientes a “arrastrar” el estado presente hacia la visión, misión y valores que conforman el estado futuro o a “imprimir” sentido de futuro a las acciones desarrolladas en el presente (implementación de un Plan Estratégico de Acción).

Ahora bien, el Proyecto Innovador está encaminado a resolver la “tensión creativa” que se presenta 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.

Por último, se hace necesario advertir –porque de lo se trata es de un Proyecto Innovador y no de uno de simple Mejoramiento– que el siguiente paso a dar, después de responder a la pregunta de “¿Por qué cambiar?”, es la visualización del estado futuro distinto y

deseado, pues ello además de responder a la pregunta ¿Qué queremos ser como Centro de Formación?, ayuda a aclarar los caminos para lograr dicho (o dichos) propósito(s).

El cambio –como lo expresan Richard Beckhard y Reuben T. Harris– debe, por definición, comenzar desde el punto donde nos encontramos: la situación actual. Sin embargo, existe el peligro de que la idea y la acción queden atrapadas por los problemas que se identifican en el presente, de modo que la creatividad para establecer metas y solucionar diferentes problemas pueden reprimirse por el temor de que sean irrealizables.

Es posible que los actores escolares se ayuden a liberar de sus ideas si, por un momento, ignoran el presente y se concentran en el futuro.

De todas maneras no hay que olvidar que dentro de la tensión creativa el futuro alimenta el presente y viceversa, y que cuando se trabaja con los métodos de Planificación Estratégica y con concepciones sistémicas, ha de abandonarse los hábitos del pensamiento lineal.

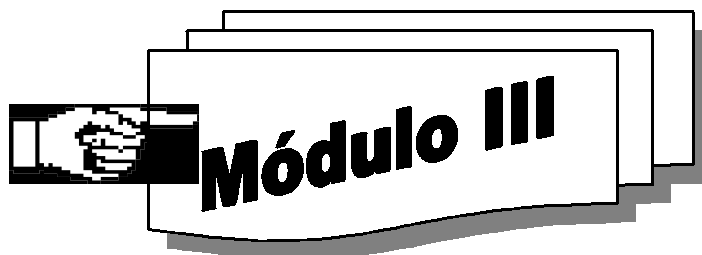
## IV - Lecturas Recomendadas

---

1. BATISTA ARAUJO e OLIVERA, Joao. “La nueva empresa: el aprendizaje como parte del negocio”. CINTERFOR, Montevideo, 1994.
2. BECKHARD, Richard y Robert T. Harris, “Transiciones organizacionales”. Addison-Wesley Iberoamericana, 1988.
3. BELL, Daniel. “La sociedad post-industrial”. Addison-Wesley Iberoamericana, 1988.
4. BOTKIN, James y otros. “Aprender, horizonte sin límite”. Informe al Club de Roma. Editorial Santillana, Madrid, 1979.
5. BOUVIER, Alain. “Management et projet”. Hachette Livre, París, 1994.
6. DRUCKER, Peter. “Su visión sobre: la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad”. Grupo Editorial Norma, Santa Fe de Bogotá, 1996.
7. DRUCKER, Peter. “El cambiante mundo del directivo”. Editorial Grijalbo, 1983.
8. FILMUS, Daniel. “Para qué sirve la escuela” (El papel de la educación frente a los desafíos de las transformaciones científico-tecnológicas). Grupo Editorial Norma, Santa Fe de Bogotá, 1994.
9. GALEANO RAMÍREZ, Alberto. “Hacia una transformación institucional en la Educación Técnica y la Formación Profesional”. CINTERFOR/OIT-OREALC/UNESCO. Montevideo, 1994.
10. GIBSON, Rowan (Coordinador) “Preparando el futuro”. Prólogo de Alvin y Heidi Toffler. Gestión 2000, Barcelona 1997.
11. MARÍN IBAÑEZ, Ricardo. “La creatividad”. CREAC, España, 1980.
12. MASLOW, Abraham. La personalidad creadora”. Kairós Editorial, Barcelona, 1991.
13. MATOS, Francisco Gómes de. “Cómo desburocratizar”. CINTERFOR, Montevideo, 1983.
14. NAMO DE MELLO, Guiomar. “Modelo de gestión para la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje”. Profesora visitante, Institute of Education. University of London, Londres, (Documento de trabajo), sin fecha.
15. NICKERSON,
16. PORRAS, Jerry I. “Análisis de flujos”. Addison-Wesley Iberoamericana, 1988.
17. SCOTT, Cynthia D. y otros. “Visión, valores y misión organizacionales”. Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. México, 1997.
18. SENGE, Peter. “La quinta disciplina”.
19. TOFFLER, Alvin. “Avances y premisas”, Plaza y Janes, Barcelona, 1983.
20. WHITHAKER, Patrick. “Cómo gestionar el cambio en contextos educativos”. Nercea, S.A. de Ediciones, Madrid, 1998.







## **Metodología 1**

### ***Estrategias y herramientas para el diseño y elaboración de un Proyecto Innovador de Centro***

*Proyección del “Estado Futuro” y evaluación del “Estado Presente”*

*Al terminar este Módulo Ud. estará capacitado para:*

- 1. Entender las bases que conducen a la creación de una identidad del Centro de Formación.*
- 2. Percibir las razones por las cuales en los tiempos actuales de permanentes cambios se requiere adoptar una actitud “prospectiva”.*
- 3. Aclarar y acordar los valores, la misión y la visión del Centro de Formación.*
- 4. Elaborar, a la luz de la nueva identidad proyectada para el Centro de Formación, un diagnóstico de la situación presente del mismo.*

## A manera de introducción

---

Presentamos, en esta oportunidad, el Módulo III del “Curso de Capacitación para Directivos de Centros de Formación”, el cual tiene como propósito fundamental servir como una herramienta teórico-práctica orientada a la formación –inicial o en servicio– de las personas encargadas de conducir los Centros de Formación.

Este Tercer Módulo –Estrategias y herramientas para el diseño y elaboración de un proyecto innovador de Centro (Proyección del “Estado Futuro” y Evaluación del “Estado Presente”) tiene dos propósitos fundamentales:

- \* Facultar a los Directores y sus equipos para proyectar el Estado Futuro del Centro de Formación; esto es, para proponer y conformar una nueva identidad del Centro, mediante una formulación compartida de sus valores, misión y visión.

- \* Facultar, igualmente, a los directores y sus equipos para estudiar y analizar el Estado Presente del Centro de Formación; esto es, para realizar –a la luz de la nueva identidad proyectada– un diagnóstico de la situación actual del Centro.

Como bien se sabe, cuando se trabaja con conceptos y métodos de Planificación Estratégica, una y otra actividad –Proyección del Estado Futuro y Evaluación del Estado Presente– son requisitos básicos para emprender con propiedad el “Plan Estratégico de Acción” requerido para lograr las innovaciones educativas,

organizacionales y de gestión del Centro de Formación.

El Módulo III tiene cuatro partes principales, a saber:

- \* En la primera –“En busca de la creación de una nueva identidad para el Centro de Formación”–, se suministran una serie de conceptos, métodos, herramientas y procedimientos encaminados a visualizar las nuevas acciones educativas, organizacionales y de gestión de los Centros de Formación.

- \* En la segunda –“El necesario estudio y análisis de la situación actual del Centro de Formación”– se proponen, igualmente, una serie de conceptos, métodos, herramientas y procedimientos encaminados a realizar –a la luz de la situación visualizada para los tiempos futuros– la situación en que, en el estado presente, se encuentra el Centro de Formación.

- \* En la tercera, se incluye –en forma de Ejercicios– un conjunto de herramientas conceptuales y metodológicas con base en las cuales los participantes podrán aplicar los conocimientos adquiridos durante el Curso, las cuales podrán servir igualmente para ser utilizadas en las transformaciones educativas e institucionales que emprendan los directivos en sus respectivos Centros de Formación.

- \* Por último, se incluyen unas “Lecturas recomendadas” que sustentan conceptualmente las diferentes labores desarrolladas durante el presente Módulo de Capacitación.

## I - En busca de la creación de una nueva identidad para el Centro de Formación

---



---

### 1. Una actitud y disciplina intelectual denominada "Prospectiva"

"Visualización", "Proyecto Innovador", "Planificación Estratégica" y "Prospectiva" son conceptos que están íntimamente relacionados; no se entiende el uno sin el otro; y, todos ellos, comparten un elemento común cual es una visión de futuro.

\* **Visualizar** es imaginar con rasgos visibles algo que no se tiene a la vista.

\* **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.

Por su parte, la prospectiva – término creado en oposición a retrospectiva– implica "una reflexión para aclarar la acción presente a la luz de los futuros posibles", tal como lo afirma el estudioso del tema Michel Godet.

La prospectiva –como actitud y disciplina intelectual– ha sido resaltada en los últimos años a raíz de la urgencia que tienen (tenemos) las personas por mirar hacia adelante y, al rededor de ello, provocar los hechos y acontecimientos que sean necesarios para alcanzar objetivos, metas, resultados personales y organizacionales propuestos.

En efecto, la inclinación natural que casi siempre muestran las organizaciones y las personas, es la de pensar que así como fue el pasado y seguramente es el presente, así será el futuro. El razonamiento es, según Patrick Whithaker, el siguiente:

*"El futuro será más o menos como el presente y el pasado. Aunque habrá cambios, los problemas principales del mundo no se modificarán gran cosa. La gente continuará planteando los problemas del mismo modo que lo ha hecho siempre, y usando métodos e ideas actuales para resolverlos".*

Como es de suponerse, esta actitud –a raíz de la ruptura histórica que estamos viviendo– no solamente no es válida sino que es sumamente peligrosa para la supervivencia social, organizacional, profesional y hasta personal.

Salirse de esa posición determinista es un ejercicio de la libertad y conduce a los sistemas humanos a privilegiar la autoorganización, en función de la adaptación al cambio, pero también de su promoción.

“En el origen de la prospectiva hay un postulado de libertad frente a los múltiples e indeterminados porvenires”, afirma el ya mencionado Michel Godet y, sobre esta base invita a las personas a “aclarar las decisiones dando más visibilidad a los futuros posibles”.

Tal vez, la actitud y disciplina prospectivas puedan entenderse mejor si se analizan detenidamente los siguientes planteamientos:

\* *“No se puede mirar el futuro como una continuación del pasado...porque el futuro va a ser diferente. Y realmente tenemos que conseguir desaprender la manera en que manejábamos el pasado para poder manejar el futuro”* (Charles Handy).

\* *“Debemos dejar de pensar en lo que vamos a hacer analizando lo que hemos hecho”* (Peter Senge).

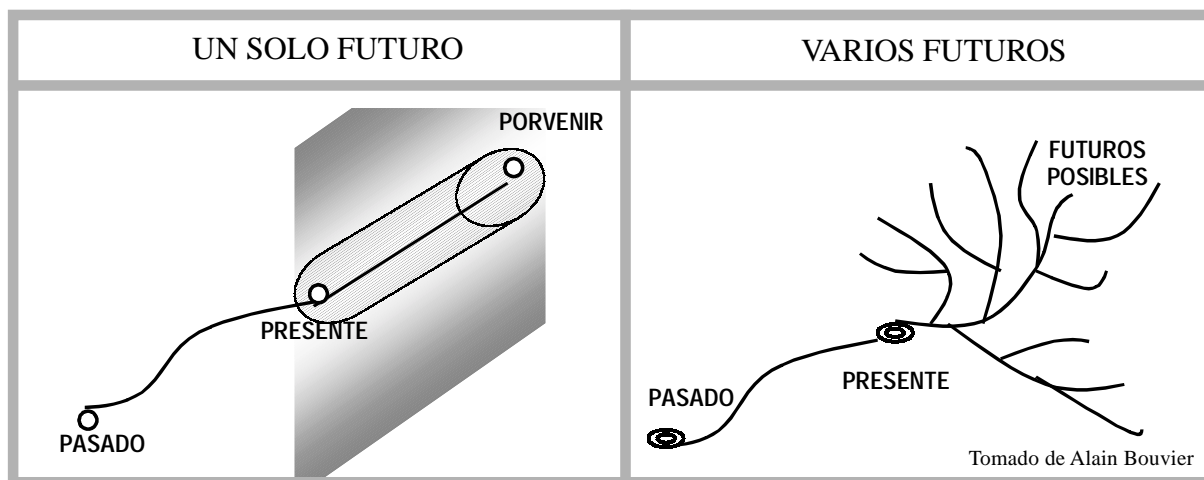
\* *“Si piensas que eres bueno, estás muerto. El éxito en el pasado no significa éxito en el futuro...Las fórmulas para el éxito de ayer son garantía de fracaso hoy”* (Michael Hammer).

\* *“Si quieres escapar a la atracción gravitacional del pasado tienes que ser capaz de replantearte tus propias ortodoxias. Debes volver a plantear tus estrategias y replantearte tus creencias fundamentales sobre cómo vas a actuar”* (CK Prhhalad).

\* *“El mundo es complejo, pero no está escrito de antemano. Nuestro futuro depende, en gran parte, de la conciencia que tengamos de él”* (Dominique Genelot).

\* *“En los años sesenta y principios de los setenta había un sentimiento general de seguridad sobre dónde nos dirigíamos y cómo llegar allí...La lección que hemos aprendido en las últimas décadas es que nadie puede conducir hacia el futuro con el piloto automático...Hoy día, cuando miramos hacia el futuro, no estamos seguros hacia dónde vamos o cómo vamos a llegar allí. Ya no vemos delante de nosotros una autopista abierta que se pierde en el horizonte”* (Rowan Gibson).

## ENTRE UNO Y VARIOS FUTUROS POSIBLES



De verdad que en esta época signada por la complejidad, la turbulencia y la incertidumbre – resultado de los acelerados cambios, la permanente innovación y la universalización de los fenómenos– las cosas ya no son como eran. Necesitamos de nuevas actitudes, conocimientos y habilidades intelectuales y personales (nuevas competencias) para la supervivencia y la construcción de una existencia con significado. Una de ellas es la actitud y habilidad prospectiva, pues estamos obligados a mirar el futuro complejo, turbulento, incierto, pero de todas maneras es el futuro.

## 2. Lo primero es lo primero: la visualización del “Estado Futuro” del Centro de Formación

Se entiende por Estado Futuro la situación a la cual el equipo escolar quiere que el Centro de Formación llegue en el mediano y largo plazo, sin olvidar que mediano y largo plazo empiezan ya.

El “estado futuro” –como se ha dicho– responde a la pregunta:

\* “¿Hacia dónde vamos como Centro de Formación?”;

\* O, mejor aún –cuando hay intencionalidad de cambio– la pregunta precisa sería: “¿Qué queremos ser como Centro de Formación?”

Cuando se trata de elaborar el Proyecto Innovador, la definición del estado futuro –como elemento prioritario– es de fundamental importancia por cuanto imprime direccionalidad al cambio.

Ser capaces de generar el cambio y de dirigirlo hacia donde lo deseamos puede constituir uno de nuestros bienes intelectuales más valiosos. El desafío al cual nos enfrentamos es manejar el Centro de Formación actual y ponerlo bajo la dirección y el control humanos; el resultado puede constituir uno de los logros verdaderamente grandes de nuestra era.

En contraste con la anterior situación, el enfoque de elaborar diagnósticos previos centrados exclusivamente en el “estado

presente” –que necesariamente es deficiente– tiende a exagerar las experiencias negativas y las posibilidades de fracasar, provocando así una orientación pesimista. La racionalización y el temor de encontrar errores y fallas, distrae con frecuencia a los equipos escolares en su tarea de cambiar la situación actual del Centro de Formación.

Por otra parte, cuando se hace esfuerzos por definir, desde un comienzo, el estado futuro, se producen los siguientes beneficios:

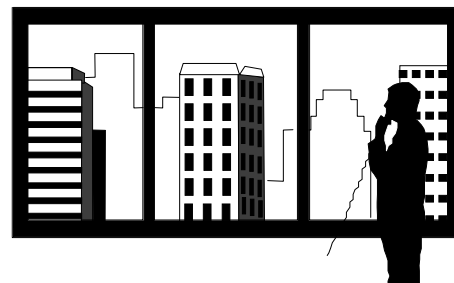
- \* La visualización de un estado por alcanzar hace que los actores se concentren en precisar lo que se necesita para que el Centro sea eficaz, en vez de dedicarse a apagar incendios al estilo de la actitud del bombero que no se dedica si no a apagar incendios.

- \* La definición del estado futuro –al especificar la naturaleza de los cambios proyectados y ofrecer una razón fundamental para las acciones a emprender– reduce la dispersión y la incertidumbre en el Centro de Formación.

- \* El comportamiento que se describe y espera en el estado futuro, permite que los Directores y sus equipos innovadores visualicen el papel que ellos mismos desempeñarán en el cambio, lo que los faculta para orientar y motivar al resto de los integrantes del Centro de Formación.

- \* Para las personas que participan en la definición de un estado futuro, el proceso proporciona una tensión positiva y motivadora que las estimula a emprender, con entusiasmo, las actividades y tareas necesarias para lograr el futuro visualizado.

### 3. Construyendo el “Estado Futuro” de los Centros de Formación



La construcción de un “estado futuro distinto y deseado” demanda a los actores escolares un proceso de visualización, entendiéndose por éste el acto de imaginar con rasgos visibles algo que no se tiene a la vista.

La visualización es un viaje desde lo conocido hacia lo ignoto, que ayuda a crear el futuro a partir de un montaje de hechos, esperanzas, sueños, peligros y oportunidades.

El proceso de visualización implica:

1. Aclarar los Valores con que habrá de trabajarse en el Centro de Formación, a raíz de la implementación del Proyecto Innovador.

2. Centrarse en la Misión del Centro, revitalizándola si fuere necesario.

3. Extender el horizonte de una Visión que habrá de inspirar los objetivos, estrategias, actividades y tareas, del día a día, del Centro de Formación.

El proceso de aclarar los Valores, revitalizar la Misión y crear una Visión de futuro, constituyen elementos claves de la Planificación Estratégica. La

visualización no sustituye los planes estratégicos y tácticos; más bien, es un proceso que precede a los planes. Las organizaciones pasan de visualizar a hacer planes estratégicos; luego, elaboran los planes tácticos anuales.

Valores, Misión y Visión conforman lo que apropiadamente se llama la “nueva identidad del Centro de Formación”; esto es, aquello que hace particular al Centro, que lo caracteriza frente a la sociedad y a la comunidad, que lo diferencia de otros Centros de Formación.

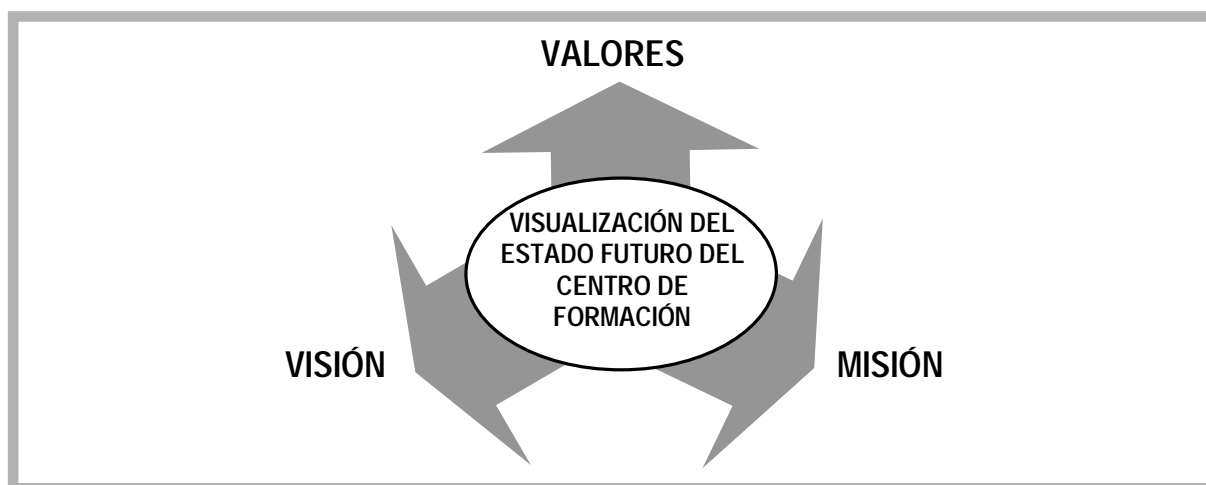
Hay un elemento de suma importancia que no puede pasar inadvertido. Valores, Misión y Visión habrán de ser contruidos colectivamente por el equipo de conducción del Centro en conjunción con los demás

integrantes de la comunidad educativa: padres, alumnos, docentes, personal administrativo, organizaciones productivas, laborales, sociales, etc.

Es tentador –como apropiadamente lo advierte Cynthia D. Scott– tomar un grupito representativo para que visualice los Valores, Misión y Visión del Centro, para luego entregarlos a todas las demás personas.

La participación y el compromiso del mayor número de actores deben ser lo más extensos posibles, puesto que, de un lado, la aceptación de los cambios será mayor; y, del otro, la implementación del Proyecto Innovador sólo será una continuación del proceso de visualización.

## En busca de la identidad del Centro de Formación



### 3.1 Aclarando los valores del Centro

#### 3.1.1 ¿Qué se entiende cuando se habla de valores?

Los valores son una especie de faros que guían nuestras acciones

personales, profesionales y organizacionales. Son perspectivas profundamente arraigadas acerca de aquello que valoramos o le otorgamos importancia individual y social.

Nuestros Valores personales y

sociales tienen muchos orígenes: nuestros padres, nuestra religión, la escuela, nuestros amigos y pares, la gente que admiramos, la época en que vivimos, nuestra cultura. Muchos de los valores que nos acompañan se remontan a la infancia, pero adoptamos otros en nuestro recorrido por la vida.

Los Valores responden a las siguientes preguntas:

\* Los de un individuo:

“¿Qué es lo que más me importa o cuáles son mis prioridades como persona?”.

\* Los de un equipo o de un Centro de Formación:

“¿Qué es lo que más nos importa al trabajar juntos o cuáles son nuestras prioridades personales y colectivas?”.

Los Valores influyen en todos los aspectos de nuestras vidas: nuestros juicios morales, nuestras respuestas a los demás, nuestros compromisos con las metas personales, las del equipo en que nos movemos regularmente y las del Centro de Formación en su conjunto. Además es importante observar que los valores reflejan cómo la gente se trata entre sí; qué une a las personas; cómo las personas y los grupos se desempeñan individual y colectivamente; y, qué es lo más importante para el Centro de Formación.

En síntesis, los Valores proporcionan a las personas que trabajan juntas un sentido de dirección común, así como lineamientos para la conducta diaria. La gente necesita sentir

que lo que hace, va más allá de las actividades inmediatas. Por ello necesita ver la conexión entre sus acciones cotidianas y un propósito mayor.

### **3.1.2 ¿Por qué es importante aclarar y acordar los valores?**

Si todos tuviéramos los mismos Valores, sería sumamente fácil trabajar colectivamente. Pero ocurre que las organizaciones o equipos –que están integrados por individuos– tienen una diversidad de Valores y creencias. Para ayudarnos a trabajar como equipo y tomar decisiones que lleven al compromiso y la acción, es necesario adoptar explícitamente Valores que orienten al Centro de Formación, de manera que los Valores acordados sirvan como faros que den sentido a las acciones educativas.

En ausencia de un acuerdo explícito sobre los Valores que han de guiar tales acciones –resultado de lo cual cada quien obra siguiendo sus particulares Valores y creencias– aparecen disonancias, confrontaciones y conflictos entre los actores educativos. Por ejemplo, hay personas para quienes –dentro del Centro de Formación– la lealtad o la interdependencia es lo más importante; en cambio, para otras, la individualidad o el prestigio personal es lo prioritario.

Cuando una situación como la anterior se presenta –advirtiendo que la realidad es mucho más compleja– es sumamente difícil cumplir con los objetivos, metas y tareas de formación, porque –como en el caso de los ciegos– cada quien percibe al elefante



según la parte que palpa. Esto es, cada quien se comporta en el Centro bajo la exclusiva óptica de sus particulares valores personales y profesionales.

El ideal sería escuchar, por ejemplo, una expresión como ésta:

“Yo tengo orgullo de estar vinculado a este Centro de Formación porque aquí se trabaja de manera participativa, se lucha por la calidad educativa, se promueve la creatividad y se nos reconoce como personas”.

### **3.1.3 ¿Cómo aclarar valores personales y acordar los Valores del Centro de Formación?**

Habrà de reiterarse que –al igual

que la Misión y la Visión– los Valores del Centro tienen que ser contruidos en forma participativa. Por ello se habla de “visión compartida, misión compartida, valores compartidos”.

Como los Centros están integrados por personas y cada quien tiene sus propios Valores, la tarea fundamental consiste en establecer un acoplamiento o vinculación entre los Valores personales, los Valores del Equipo Innovador<sup>1</sup> del Centro y los Valores organizacionales que conciernen a la comunidad educativa en general. Esta labor exige desarrollar cuidadosas aproximaciones que se entran a detallar enseguida.

<sup>1</sup> Como de lo que se trata es de diseñar , elaborar e implementar un Proyecto Innovador a fin de promover nuevas acciones educativas e institucionales dentro del Centro de Formación de ahora en adelante al equipo de conducción del Centro se le denominará “Equipo Innovador”.

## En busca de aclarar y acordar valores del Centro de Formación

---

En el Ejercicio 1 (Naturaleza y alcance de los valores)<sup>2</sup>, las personas encontrarán un conjunto de Valores a los cuales podrán remitirse para aclarar sus correspondientes Valores personales. Dichos valores están agrupados en seis categorías:

1. Valores vinculados con la responsabilidad social.
2. Valores vinculados con el dominio personal y profesional.
3. Valores vinculados con el desarrollo personal
4. Valores vinculados con las relaciones interpersonales.
5. Valores vinculados con la preservación y continuidad.
6. Valores vinculados con el estilo de vida.

Se ha elaborado esta lista de Valores para ayudar a su rápida formulación, por cuanto la experiencia ha mostrado que cuando se solicita a las personas que hagan explícitos los valores con los que conducen su vida o su trabajo, hay alguna dificultad en hacerlo, en razón de que mayoría de ellos se ejercen en forma inconsciente. En caso de que no figure uno o varios valores que las personas consideren importantes, pueden agregarlo(s).

### Paso N° 1. Aclaración de valores personales

---

Entre los Valores de la lista del Ejercicio 1 (o los que deseen agregarse), y sobre la base del Formulario que aparece en el Ejercicio 2 (Valores personales, sociales y profesionales prioritarios), escoja seis valores que orientan su vida y su trabajo. Se recomienda escoger un Valor por cada una de las categorías en que están agrupados.

### Paso N° 2. Aclaración y acuerdo sobre los valores que guiarán las acciones del Centro de Formación

---

Igualmente, sobre la base del ejercicio anterior y del Formulario que aparece en el Ejercicio 3, aclarar y acordar los seis Valores que guiarán las labores del Centro de Formación. A estos seis Valores habrán de agregarse los de “Calidad Educativa” y “Equidad Social” en su condición de guía permanente de las acciones educativas.

1. Calidad Educativa: Procurar que la educación (el Centro de Formación) desarrolle en los alumnos las competencias necesarias – actitudes, conocimientos y habilidades– que los faculte para un apropiado desempeño en una sociedad de cambio e innovaciones permanentes.
2. Equidad Social: Ofrecer igualdad de oportunidades a los alumnos,

<sup>2</sup> Los Ejercicios aparecen en la parte IV del módulo

incluyendo medidas de discriminación positiva para aquellos que se encuentren en condiciones de desventaja económica y social.

En este ejercicio habrá de tomar parte, además del Director y el Equipo Innovador, el mayor número de personas que integra el Centro.

### **3.2 Aclarando la misión del Centro**

3.2.1 ¿Qué se entiende cuando se habla de Misión (o propósito) del Centro?

La Misión es la “razón de ser” (o existir) de una persona o institución. En otras palabras, la Misión es una “definición duradera” del propósito del Centro de Formación que, entre otras cosas, lo distingue de otros Centros similares.

Cuando se habla de Misión (o propósito), se está respondiendo a la pregunta:

\* ¿Para qué fue creado el Centro de Formación? o, mejor aún:

\* ¿Cuáles son los propósitos de un determinado Centro de Formación?

La importancia de tener una Misión se puede apreciar cuando se recuerda el siguiente pensamiento:

*“Las personas que no tienen un propósito común –es decir, que no tienen una misma Misión común– no es difícil que se enemisten por el camino”.*

En general, las personas o quienes trabajan en una organización tienden a dar como hecho la Misión de la organización. El caso es que –aunque parezca obvio o demasiado laborioso– se hace indispensable invertir la energía necesaria para aclarar la Misión Central del Centro de Formación. La Misión

central es la que utiliza el Equipo Innovador, animado por el Director, para establecer objetivos, estrategias, actividades, tareas, cuando se estructura el Plan Estratégico de Acción.

Si bien es cierto que la Misión tiene carácter más o menos permanente, ella se va renovando a la luz de las nuevas condiciones políticas, sociales, educativas, productivas, laborales que, a través del tiempo, va presentando la sociedad.

Por ejemplo, no puede ser igual la Misión a cumplir por parte de un Centro de Formación hoy día, que aquella encomendada hace treinta o cuarenta años. En otras palabras, no es lo mismo preparar a las personas para la Era del Conocimiento que para la Era Industrial, en la que se requerían otras competencias.

El irrestricto acatamiento de órdenes superiores, el divorcio entre pensar y hacer, y el desarrollo de destrezas mecánicas y manuales, eran parte esencial de la misión educativa en la Era Industrial. En cambio, una educación que propicie una amplia formación de base; el trabajo participativo y en equipo; la conjugación de pensamiento y acción; y el desarrollo en los educandos de habilidades intelectuales, ha pasado a ser el gran reto –la misión fundamental– de los educadores en la Era del Conocimiento.

3.2.2 ¿Por qué es importante aclarar (o actualizar) y formular

explícitamente la Misión del Centro?

Ciertas investigaciones realizadas, arrojan que las organizaciones que cuentan con una declaración formal de su Misión obtienen mejores resultados que aquellas que no tiene claros sus propósitos fundamentales.

Así se tiene que una Misión claramente formulada, ayuda a definir la identidad del Centro de Formación y faculta:

- \* A los usuarios de los servicios de formación (padres, alumnos, funcionarios, empleadores y trabajadores, miembros de la comunidad) para demandar con precisión los servicios educativos brindados por el Centro de Formación.

- \* A los directivos, docentes y demás funcionarios para establecer prioridades, fijarse estrategias, acordar actividades y tareas que permitan concentrarse en acciones educativas fundamentales.

- \* Igualmente, cada actor educativo –al tener claridad sobre la Misión– es consciente del papel que juega dentro del conjunto del Centro.

En tal virtud la declaración de Misión:

- \* Ofrece a los directivos y demás actores del Centro, una unidad de sentido que trasciende las necesidades particulares, parroquiales y transitorias.

- \* Propicia una sensación de expectativas compartidas en todos los niveles del Centro de Formación.

- \* Consolida los Valores entre los integrantes del Centro y entre las personas y grupos de interés que giran alrededor del mismo.

- \* Proyecta un sentimiento de

pertenencia al Centro y una particular cultura institucional, que las personas no vinculadas directamente pueden percibir y asimilar fácilmente.

- \* Corroborar el compromiso del Centro de Formación para actuar con responsabilidad.

### 3.2.3 ¿Cómo aclarar, acordar y formular la Misión del Centro de Formación?

Definir la Misión del Centro es una auténtica decisión, y una decisión auténtica debe estar fundamentada en opiniones divergentes para tener la posibilidad de convertirse en una decisión acertada y efectiva.

Elaborar una Misión del Centro siempre significa una elección entre alternativas, las cuales dependen de diferentes supuestos de la realidad institucional y de su entorno.

Un nuevo enfoque de la Misión siempre ocasiona cambios en los objetivos, las estrategias, la organización y la conducta de las personas.

Elaborar la Misión del Centro de Formación significa un paso enorme hacia la eficacia en la gestión. Los desacuerdos ocultos o los medios entendidos sobre la Misión están en el fondo de muchos problemas de personalidad, de comunicación y de fricciones que tienden a dividir a los integrantes de la institución educativa.

Tal como lo afirma Peter Drucker:

*“Una misión debe enunciarse de manera operativa; de lo contrario, será una declaración de buenas intenciones. La enunciación debe centrarse en lo que esa entidad*

*realmente intenta hacer y, luego, debe ejecutarse en forma tal que todos sus miembros puedan decir: Esta es mi contribución al logro del objetivo.*

*Uno de nuestros errores más comunes consiste en transformar la enunciación de la Misión en una especie de gigantesco sandwich de buenas intenciones. La Misión tiene que ser sencilla, clara y operativa. A medida que añadimos nuevas tareas, relegamos y deseamos otras ya viejas. Sólo se puede hacer un número determinado de cosas”. Un*

enunciado claro de Misión describe los Valores y prioridades del Centro de Formación y señala sus actividades en términos de los servicios educativos brindados a la sociedad. Los Valores y la Misión, son inseparables.

Al igual que la aclaración y el acuerdo de Valores del Centro de Formación, la formulación de la Misión también se hace en forma participativa, labor ésta que ha conducido el Director y el Equipo Innovador. Para emprender esta cuidadosa tarea, se recomiendan los siguientes pasos o fases.

## En busca de aclarar y formular la misión del Centro de Formación

### Paso N° 1. Aclaración de la esencia y alcance de la Misión y formulación de misiones individuales

---

A. Cada uno de los miembros del Equipo Innovador ha de leer detenidamente las declaraciones de Misión que aparecen en el Ejercicio 4 (u otras que se quieran agregar), y, sobre esta base, preparar – individualmente – una declaración de la Misión del correspondiente Centro de Formación, la que ha de redactarse en tiempo presente y no debe contener más de 150 palabras.

B. No olvidar que un enunciado claro de Misión incluye los Valores que han sido acordados para el Centro de Formación (incluyendo los Valores sobre Calidad Educativa y Equidad Social), sus prioridades educativas y las actividades a desarrollar en términos de servicios educativos brindados.

### Paso N° 2. Consolidación de las misiones formuladas

---

A. Posteriormente, la persona encargada de la coordinación del Equipo Innovador, reúne todas las declaraciones en un solo documento y lo distribuye a todos los miembros del Equipo.

B. Incluso este documento puede ser entregado, para ser estudiado, a actores claves del Centro de Formación que, por una razón u otra, no forman parte del Equipo Innovador, con la recomendación de que eleven sugerencias o modificaciones.

## Paso N° 3. Formulación de la Misión del Centro de Formación

---

Sobre la base de las declaraciones de la Misión formuladas por cada uno de los miembros del Equipo Innovador y de las sugerencias que hubieran podido ser recibidas, acordar –por parte del Equipo Innovador– la declaración de Misión del Centro de Formación, la que ha de ser redactada en tiempo presente y no contener más de 150 palabras.

### 3.3 Proyectando la visión del Centro

#### 3.3.1 ¿Qué se entiende cuando se habla de Visión?

Así como la Misión responde a la pregunta: ¿Cuáles son los propósitos de un determinado Centro de Formación?, la Visión se estructura alrededor de otra pregunta: *¿Qué queremos crear en el futuro posible?*

Misión y Visión están íntimamente relacionadas; no se entiende la una sin la otra. De hecho, las preguntas anteriores podrían condensarse en una sola, que sería factible formularla de la siguiente manera:

*¿Cuáles son nuestros propósitos como Centro de Formación y qué queremos crear en el futuro posible?*

Mientras la Misión nos ubica en un presente dinámico, la Visión nos conduce a un futuro proyectado. La “Misión” es el campo de aterrizaje; la “Visión” es el avión en pleno vuelo. Una Visión es una imagen del futuro que deseamos crear, descrita en tiempo presente; como si sucediera ahora.

La Visión nos muestra a dónde queremos ir y cómo seremos cuando lleguemos allí. La importancia de la Visión queda demostrada en los siguientes pensamientos:

\* “Si no sabes para dónde vas, es posible que termines en otro lugar”.

\* “La persona que trabaja sin una perspectiva general, seguirá tropezando –todo el tiempo– con esa perspectiva general”.

\* “La tarea del estratega no consiste en ver la organización como es... sino en lo que puede convertirse”.

\* “El futuro no se espera como se espera un tren. El futuro se construye”.

Una Visión es una imagen de un estado futuro deseado para las acciones educativas del Centro de Formación; una descripción de lo que las cosas serían dentro de algunos años. Es un retrato dinámico del futuro. Es más que un sueño o un conjunto de esperanzas: es un compromiso. La Visión proporciona el contexto para diseñar y manejar los cambios necesarios para alcanzar el futuro deseado.

La Visión se arraiga en la realidad pero se concentra en el futuro, de manera de permitirnos explorar posibilidades. Una declaración realista de Visión, nos permite ir en pos de deseos y de sueños, pero siempre “poniendo los pies sobre la tierra”. Si bien la Visión nos dirige hacia el futuro, se expresa y experimenta en el presente.

Por ejemplo, todos sabemos que gran parte de las acciones educativas y de los sistemas de organización y gestión de los Centros de Formación, no

responden a las expectativas y necesidades educativas de la Era del Conocimiento.

Para crear, al respecto, un Visión de futuro lo importante sería hacerse las siguientes preguntas:

- \* ¿Qué clase de alumno queremos y debemos formar para el futuro?

- \* ¿Qué actitudes, conocimientos y habilidades (competencias) debemos cultivar en los alumnos?

- \* ¿Cómo ha de ser el Centro de Formación en los próximos años para que pueda responder a los anteriores compromisos educativos?

3.3.2 ¿Por qué es importante proyectar una Visión para el Centro de Formación?

Por muy clara que sea la Misión del Centro, en ausencia de una perspectiva hacia dónde queremos ir y como llegar allí (una visión estratégica), se corre el peligro de quedar anclados en el tiempo presente. En ese sentido, la Visión puede compararse con una brújula: nos guía cuando, por una u otra razón, nos sentimos perdidos en el bosque.

La Visión imprime un desafiante reto a las actividades educativas desarrolladas por los Centro de Formación, evitándole a los actores educativos convertirse en “profetas del pasado”.

En una época como la actual, de profundo cambios culturales es de fundamental importancia que los Directores de Centros y sus equipos adopten una visión estratégica, no sólo para imaginar un futuro posible sino también para desempeñarse con propiedad en una mundo en el que la complejidad, la turbulencia y la incertidumbre se han instalado en

nuestras vidas como hechos reales y permanentes.

De ahí la necesidad –que tanto se ha recalcado– de adoptar, por parte de los actores educativos, la actitud de Vigía. El Vigía se caracteriza por poseer una inclinación prospectiva pero también por ser un actor que incide sobre la realidad. Ser prospectivo y actor al mismo tiempo, exige dotarse de una Visión.

La Visión conduce a percibir una luz en el horizonte, partiendo de hechos reales que se manifiestan en tendencias. La Visión es, en lo fundamental, el resultado de poner imaginación a los conocimientos, a fin de proyectar un futuro posible que guíe nuestras acciones.

Pero hay dos hechos complementarios que muestran la importancia de poseer una Visión como herramienta de orientación de las acciones del Centro de Formación.

- \* En primer lugar, no es lo mismo dirigir un Centro en épocas en que se ha estructurado y consolidado un paradigma educativo, que cuando –por diferentes circunstancias– dicho paradigma está siendo reemplazado por otro radicalmente nuevo.

En el primer caso, se mira el presente para mejorar las acciones que se deben realizar: para ello basta un Proyecto encaminado a mejorar las acciones educativas que tradicionalmente se han venido desarrollando. En el segundo, se requiere visualizar nuevas acciones educativas, al servicio de lo cual está el Proyecto Innovador.

- \* En segundo lugar, pasar de un

paradigma educativo a otro, demanda a los Directores y sus equipos –además de una inclinación prospectiva y de ser actores frente a los cambios– una gran capacidad de liderazgo. Y no hay que olvidar que el líder es ante todo un visionario, lo cual se refleja magníficamente en las palabras de Martin Luther King: “Tengo un sueño”.

Liderazgo es conducir a las personas –con propiedad, emoción y esperanzas– de un “presente conocido e insatisfactorio” a un “futuro deseado y posible”, lo que exige gran compromiso y un sentido visionario.

Los escenarios que se forman con la Visión, ayudan a poner el futuro en perspectiva, permitiendo convertir los peligros potenciales en oportunidades. Los líderes visionarios no sólo aprovechan al máximo los cambios inminentes, sino que ellos mismos –en vez de reaccionar frente a los cambios– los provocan.

La Visión –al igual que los Valores y la Misión del Centro de Formación– para que sea efectiva, ha de ser compartida por todos los miembros del Centro de Formación y se ha de formular en términos del presente.

Valga, al respecto, el siguiente ejemplo de Visión que, a pesar de abstracción, da una gran sensación de proyección que incluye Valores y

Misión:

*“Para ser grande, para ser fecundo, para justificar y ennoblecer la vida y vivir en la muerte:*

*\* hay que tomar la vida como misión y no como carrera;*

*\* hay que renunciar a las empresas fáciles, a las ideas comunes, a los triunfos convencionales;*

*\* hay que aspirar a cosas grandes y dolorosas que comprometan la integridad de nuestras preocupaciones y energías y que por fuerza tengan que afectar intereses, sacudir perezas mentales y acarrear reacciones.*

*El espíritu humano necesita nuevas concepciones, la libertad del hombre necesita de nuevos principio, la patria –ampliación de nuestro espíritu en el tiempo y el espacio– necesita de nuevos esfuerzos y nuevos sacrificios”* (Juan Lozano y Lozano).

3.3.3 ¿Cómo proyectar una Visión para el Centro de Formación?

Al igual que la aclaración y el acuerdo sobre los Valores y la formulación de la Misión, la proyección de la Visión también se hace en forma participativa. Para emprender esta cuidadosa tarea, se recomiendan los siguientes pasos o fases.

## En busca de aclarar y formular la visión del Centro de Formación

### Paso N°1. Declaración sobre la visión del Centro de Formación: respuesta a unas preguntas básicas

---

A. Cada uno de los integrantes del Equipo Innovador ha de estudiar, cuidadosamente, la Primera Parte del Módulo II (A la caza de unos



conceptos básicos).

B. Una vez hecha la lectura recomendada, cada uno de los integrantes del Equipo Innovador ha de responder las siguientes preguntas:

\* ¿Qué clase de alumno queremos y debemos formar para el futuro?

\* ¿Qué actitudes, conocimientos y habilidades (competencias) debemos cultivar en los alumnos?

\* ¿Cómo ha de ser el Centro de Formación en los próximos años para que pueda responder a los anteriores compromisos educativos?

## Paso Nº 2. Proyección de la visión del Centro de Formación: redacción de una visión personal

A. Una vez respondidas las anteriores preguntas, cada una de los miembros del Equipo Innovador ha de redactar –en no más de 150 palabras– una declaración de la Visión del Centro de Formación dentro del mismo estilo y tónica utilizados para la declaración de la Misión. Para realizar este trabajo se recomienda utilizar el Formulario que aparece en el Ejercicio 5.

B. Posteriormente, la persona encargada de la coordinación del Equipo Innovador, reúne todas las declaraciones en un sólo documento y lo distribuye a todos los miembros del Equipo.

C. Incluso este documento puede ser entregado, para su estudio, a actores claves del Centro, por una razón u otra no formen parte del Equipo Innovador, con la recomendación de que eleven sugerencias o modificaciones.

## Paso Nº 3. Acuerdo para la formulación de la visión por parte del Equipo Innovador



Sobre la base de las declaraciones de Visión formuladas por cada uno de los miembros del Equipo Innovador y de las sugerencias que hubieran podido ser recibidas, acordar –por parte del Equipo Innovador– la declaración de Visión del Centro de Formación, la que ha de ser redactada en tiempo presente y no contener más de 150 palabras.

## II - El necesario estudio y análisis de la situación presente del Centro de Formación

### 1. Colocándonos en perspectiva

En un comienzo se había afirmado que el diseño, elaboración e implementación de un Proyecto Innovador bajo una concepción estratégica, implicaba tres condiciones distintas:

- \* Proyectar el Estado Futuro (nueva identidad institucional) al cual se quiere que llegue el respectivo Centro.

(“¿Hacia dónde vamos?” o “¿Qué queremos ser como Centro de Formación?”).

- \* Estudiar y analizar el Estado Presente del Centro; es decir, elaborar un diagnóstico sobre la situación en la que éste se encuentra en la actualidad.

(“¿De dónde venimos y qué somos como Centro de Formación?”)

- \* Implementar un Plan Estratégico de Acción, esto es, acordar objetivos; estrategias; condiciones; actividades; tareas; mecanismos de ejecución, y de seguimiento y evaluación que se

habrán de implementar para trasladarse del presente al futuro. (“¿Cómo transitar de un presente conocido e insatisfactorio a un futuro deseado y posible?”).

Pues bien, en el anterior capítulo se estudiaron conceptos y desarrollaron herramientas para la construcción del Estado Futuro del Centro de Formación; esto es para conformar una nueva identidad institucional:

- \* Aclaración y acuerdo sobre los Valores.

- \* Aclaración y acuerdo sobre la Misión.

- \* Proyección de una Visión, que conduce a la construcción de un futuro deseado y posible para el Centro de Formación.

Corresponde ahora estudiar y analizar el Estado Presente del Centro de Formación. La siguiente figura ayuda a aclarar el camino hasta ahora recorrido en el presente Módulo, pues permite observar –a golpe de vista– de dónde venimos, dónde estamos y hacia dónde vamos.



## 2. Metodología y herramientas para el estudio y análisis del “Estado Presente” del Centro de Formación (Diagnóstico de la situación actual)

### 2.1 ¿Qué se entiende cuando se habla del Estado Presente del Centro de Formación?

Así como es válido afirmar que “si no sabes para dónde vas, es posible que termines en otro lugar”; es igualmente válido expresar que “si no sabes de dónde vienes, te será difícil seguir adelante”.

En palabras sencillas, el Estado Presente es la situación en la que “aquí y ahora” se halla el Centro de Formación, situación que – como es lógico– lleva en su seno hechos históricos; tradicionales valores; inveteradas concepciones; realizaciones concretas; sueños realizados pero también frustrados; etc.

Elaborar un diagnóstico del

Centro permite a los actores educativos estudiar y analizar el estado y desempeño –pasado y actual– del Centro de Formación, pero siempre teniendo en cuenta las proyecciones que se han delineado para el futuro.

Por ello es necesario advertir – desde un principio– que el estudio de la situación “pasada/presente” de la institución se debe realizar teniendo en cuenta las limitaciones pero también las potenciales que, en la actualidad, presenta el Centro, las cuales deben relacionarse obligatoria y simultáneamente con la visualización del estado futuro (Valores, Misión y Visión).

Elaborar un diagnóstico de esta manera, exige adoptar la posición del dios Jano que tenía la virtud – estando ubicado en el presente– de mirar simultáneamente el pasado y el futuro. Y ello tiene su lógica porque pasado, presente y futuro forman un continuum vital.

### DIOS JANO



### 2.2 ¿Por qué es importante estudiar y analizar el Estado Presente del Centro de Formación?

Por su propia naturaleza, un diagnóstico tiende a identificar un

conjunto de problemas que se viven en el Centro de Formación. Pero lo importante –como lo hace un buen médico o un psicoanalista– no es sólo la identificación de problemas, sino

también averiguar sus causas, a fin de poder –a la luz de las aspiraciones de futuro que tengan los actores escolares– visualizar soluciones creativas.

Pero hay un hecho adicional a tener en cuenta: los Centros no sólo acusan problemas; ellos también presentan facetas positivas. Cuando se trabaja con la metodología de Proyecto Innovador –que se basa en concepciones estratégicas y en un pensamiento sistémico– es imprescindible, al realizar la labor diagnóstica, hacer el esfuerzo por visualizar las fortalezas que el Centro muestra, así como las oportunidades externas e institucionales que bien pudieran presentarse.

Incluso, muchas de las limitaciones y amenazas que pueda mostrar el diagnóstico del Centro, pueden convertirse en fortalezas y oportunidades, siempre y cuando el Equipo Innovador esté dispuesto a “hacer las cosas de otra manera”, es decir, a asumir la actitud vigía en relación con las concepciones y actividades desarrolladas en y por el Centro de Formación.

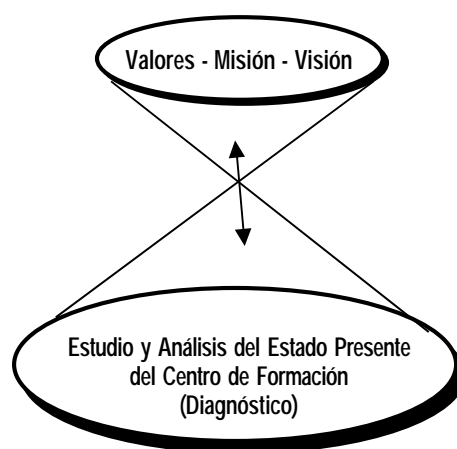
El estudio y análisis del “estado presente” sirve para averiguar de dónde venimos, qué somos, de qué somos capaces, cuáles son nuestras potencialidades y carencias como Centro de Formación, todo lo cual nos ayuda a averiguar hacia dónde podemos ir.

### **2.3 ¿Cómo elaborar un apropiado diagnóstico del Centro de Formación?**

Cuando se realiza el estudio y análisis de la situación presente del Centro –es decir, cuando se

elabora su diagnóstico– es de fundamental importancia tener siempre en miras la proyección del estado futuro que se quiere construir, de manera que los actores educativos tengan puntos de referencia que los conduzcan hacia un porvenir con esperanzas.

### **Valores, misión y visión del Centro de Formación y diagnóstico de la situación actual**



El propósito que se busca con este enfoque es que el futuro se constituya en un punto de referencia movilizador para los actores escolares, pues la tendencia que se observa –cuando se usan métodos tradicionales para el diagnóstico– es que mediante el sólo establecimiento de un inventario de carencias y dificultades, se produce –en la mayoría de los casos– una gran confusión mental y casi que una incontrolable sensación de impotencia; hechos éstos que conducen a los actores a mirar su labor educativa con desazón, desesperanza y hasta desilusión.

En efecto, un enfoque centrado exclusivamente en el “estado presente” –que necesariamente es

deficiente— tiende a exagerar las experiencias negativas y a magnificar las posibilidades de fracasar en el proceso transformador, provocando una orientación pesimista en las personas encargadas de la conducción del Centro.

Bajo el nuevo enfoque que se propone, ha de entenderse por estudio y análisis del “estado presente”, la elaboración de un diagnóstico sobre las principales amenazas y debilidades, pero también sobre oportunidades, fortalezas y potencialidades que presenta el Centro de Formación en su “pasado/presente”, pero teniendo en cuenta los Valores, Misión y Visión que se han proyectado y acordado para construir un futuro deseado y posible.

#### **2.4. Pasos para elaborar un apropiado diagnóstico del Centro de Formación**

Un adecuado diagnóstico de Centro ha de responder a una serie de múltiples y variadas preguntas que hacen relación a su estado actual, pero —como reiteradamente se ha sostenido— las respuestas que se ofrezcan han de estar vinculadas, directa o indirectamente, con la visualización que se haya realizado sobre su estado futuro:

1. ¿Cuál es la historia institucional del Centro de Formación?
2. ¿Qué políticas educativas inspiran su accionar en el corto, mediano y largo plazo?
3. ¿Cómo se relaciona el Centro con el medio social, laboral y productivo?
4. ¿Cuál es su Oferta Educativa?

5. ¿Cuáles son sus actividades pedagógicas fundamentales?:

- \* Fundamentos que inspiran el quehacer educativo del Centro de Formación.

- \* Planes y programas existentes.

- \* Procesos de enseñanza y aprendizaje.

- \* Tratamiento y rendimiento de los alumnos.

- \* Competencia profesional de los docentes y responsabilidad asumida por los mismos.

- \* Medios, materiales y equipos utilizados para la enseñanza y el aprendizaje.

6. ¿Cuáles son sus sistemas organizacionales y de gestión?:

- \* Valores, Misión y Visión actual.

- \* Estructura organizacional.

- \* Estilos de gestión.

- \* Herramientas y procedimientos administrativos.

- \* Recursos humanos docentes y no docentes.

- \* Recursos físicos, tecnológicos y de infraestructura.

7. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades?

8. ¿Qué relación puede haber entre la situación actual del Centro y la situación proyectada?

De verdad que este conjunto de preguntas hechas sin una clasificación podrían conducir —en una primera instancia— a crear una especie de confusión y llegar a abrumar en los integrantes del Equipo Innovador. Pero si se tienen en cuenta los siguientes pasos y herramientas conceptuales y metodológicas para elaborar un apropiado diagnóstico, la labor se facilita considerablemente.

## En busca de elaborar un apropiado diagnóstico del Centro de Formación

### Paso N° 1. Ampliar la percepción del Centro de Formación

---

Los Centros de Formación en su calidad de sistemas o unidades orgánicas, están integrados por partes íntimamente relacionadas, hasta el punto de que –en muchas ocasiones– es sumamente difícil diferenciar con nitidez dichas partes.

Resultado de ello, los actores educativos al estudiar y analizar el “pasado/presente” de los Centros y proyectar estrategias específicas para alcanzar un “estado futuro”, terminan no sólo mezclando las diferentes relaciones y actividades establecidas y desarrolladas, sino que tienden a simplificar y deformar la percepción que del Centro se pueda tener.

Precisamente para no caer en tales deficiencias se ha hecho el esfuerzo por distinguir cuatro categorías de análisis (dimensiones, componentes o subsistemas), las que sirven para observar el desempeño de los correspondientes Centros de Formación.

Dichas categorías de análisis –que se encuentran detalladas en el Ejercicio 6 son los siguientes:

1. Relaciones y actividades vinculadas con las políticas educativas nacionales.
2. Relaciones y actividades vinculadas con el medio social, institucional, productivo y laboral.
3. Relaciones y actividades técnico–pedagógicas.
4. Relaciones y actividades organizacionales, administrativas y presupuestales.

Las dos primeras corresponden a lo que comúnmente se denomina el “medio externo” (o fuerzas ambientales) del Centro de Formación y las dos últimas constituyen su “medio interno” (o capacidades de la organización).

#### Componentes (o categorías de análisis) del Centro de Formación



1. Para ampliar la percepción del Centro se recomienda estudiar con detenimiento las precisiones conceptuales y operativas sobre cada una de las categorías de análisis que aparecen en el Ejercicio 6.

2. Los integrantes del Equipo Innovador no deben dudar en agregar elementos adicionales que, desde su punto de vista, deben ser considerados en cada una de esas categorías.

## **Paso N° 2. Configurar datos que permitan estudiar y analizar el “Estado Presente” del Centro de Formación**

---

Los integrantes del Equipo Innovador han de responder, con la mayor precisión y sinceridad posibles, a los planteamientos e interrogantes consignados en el EJERCICIO 7. Es de fundamental importancia la precisión y sinceridad recomendadas por cuanto la información que se recabe al respecto, es la base para detectar las amenazas y las oportunidades, las fortalezas y debilidades del Centro.

## **Paso N° 3. Aplicar la metodología “FODA” para estudiar y analizar el “Estado Presente” del Centro de Formación**

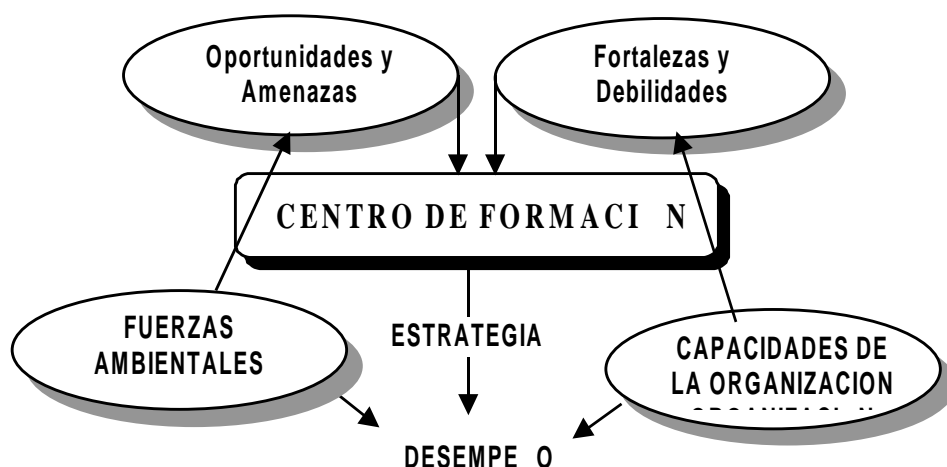
---

La Metodología FODA es un sistema de análisis estratégico que sirve para estudiar las “fortalezas”(F) y “oportunidades”(O)”; y, las “debilidades”(D) y amenazas”(A), que interna y externamente presenta (o se le presentan) el (o al) Centro de Formación (Ver Ejercicio 8: Naturaleza y alcance de la matriz FODA).

La matriz FODA resulta útil para resumir muchos de los datos, percepciones y vivencias que poseen los actores educativos con el Centro y su entorno, los cuales han sido sistematizados, en gran parte, al procesar el Formulario contenido en el Ejercicio 8.

El análisis FODA considera los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas del Centro de Formación, pero, en lugar de limitarlos en términos de las percepciones simples o intuitivas de los actores escolares, los ubica de forma tal que ayuda a emprender un estudio documentado, lo cual faculta a las personas para la posterior formulación de oportunas y adecuadas estrategias de acción.

## Configuración de la matriz FODA



Con miras a elaborar un apropiado análisis estratégico con base en la metodología FODA se recomienda al Equipo Innovador emprender las siguientes actividades:

- \* Estudiar con detenimiento la naturaleza y alcance de esta metodología, la cual aparece en el Ejercicio 8.
- \* Hacer –con base en la información recogida en el Formulario contenido en el Ejercicio 7– un análisis de las amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades del Centro de Formación, para lo cual pueden utilizar los Formularios que aparecen en el Ejercicio 9.
- \* No olvidar que las relaciones y actividades vinculadas con las políticas educativas nacionales, y las del medio social, institucional, productivo y laboral, conforman el contexto externo del Centro de Formación (Análisis del Ambiente).
- \* Y las relaciones y actividades técnico-pedagógicas y las organizacionales, administrativas y presupuestales, conforman el medio interno del Centro de Formación (Análisis de Capacidades).
- \* Se recomienda hacer el análisis a la luz de los Valores, Misión y Visión acordados para la proyección del estado futuro del Centro.
- \* Igualmente se recomienda aplicar los Formularios a cada una de las dimensiones (o categorías de análisis), tratando de ser sintéticos. Para lograr esta síntesis, sería conveniente limitarse a señalar entre una y tres amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.



### III - Ejercicios

---

#### Ejercicio 1 Naturaleza y alcance de los valores

Los Valores son una especie de faros que iluminan nuestras acciones frente a la vida y la existencia. Son perspectivas profundamente arraigadas –individuales y sociales, materiales y espirituales– acerca de aquello que valoramos o le otorgamos importancia en lo personal y social.

Los valores reflejan la manera como la gente piensa y se trata entre sí; sobre lo que une a las personas; sobre cómo las personas y los grupos se desempeñan individual y colectivamente.

Los Valores responden a las siguientes preguntas:  
Cuando se trata de una persona:

- \* ¿Qué es lo que más me importa en la vida? o
  - \* ¿Cuáles son mis prioridades personales y sociales?
- Cuando se trata de un equipo u organización:
- \* ¿Qué es lo que más nos importa al trabajar juntos? o
  - \* ¿Cuáles son nuestras prioridades personales y colectivas?

Los Valores influyen en todos los aspectos de nuestras vidas: nuestros juicios morales, nuestras respuestas a los demás, nuestros compromisos con las metas personales, las del equipo u organización en que nos movemos y desempeñamos regularmente.

Hay una distinción –a decir de Charlotte Roberts– entre nuestros “Valores Declarados” (aquéllos que proclamamos en público) y nuestros “Valores en Acción” (los que realmente guían nuestra conducta). Los segundos están tan arraigados a nuestros “circuitos” que apenas reparamos en ellos. Rara vez los llevamos a la superficie para cuestionarlos. Cuando se presenta una brecha entre los Valores Declarados y los Valores en Acción, se crean disonancias.

Por lo general, los Valores los asumimos y ejercemos en forma no consciente, pues ellos forman parte del “inconsciente colectivo” de la cultura en la que hemos nacido, hemos crecido y nos desempeñamos personal, social y profesionalmente. Por eso –ante la pregunta imprevista a una persona sobre cuáles son sus tres, cuatro o cinco valores más importantes– se tiene dificultad, en un primer momento, de responder espontáneamente.

#### Categorías de Valores

##### I. Valores vinculados con la responsabilidad social

Estos Valores conducen a las personas a adoptar actitudes y comportamientos relacionados con la preservación de la civilización.

1. AFECTO: Cariño; amistad sincera; lazos íntimos, relaciones entrañables.
2. AMOR: Desear que las personas –y, en general, los seres vivientes– alcancen lo que se juzga bien, procurar que ese deseo se cumpla y gozar, como bien propio, el hecho de saberlo cumplido.
3. COMPROMISO: Obligación contraída, palabra dada, fe empeñada; hacerse responsable de un asunto.
4. CONCIENCIA ECOLÓGICA: Respetar el futuro de la Tierra; ver el mundo como un sistema en el que “naturaleza” y “sociedad” no son categorías independientes.
5. HONESTIDAD: Honrado; recatado; sincero.
6. IGUALDAD: Trato semejante a las personas; reconocimiento a todos de los mismos derechos; desaparición o atenuación de diferencias entre personas.
7. IMPARCIALIDAD: Sin prevención, ni inclinación por una u otra parte.
8. INTEGRIDAD: Probo; intachable; congruente.
9. JUSTICIA: Dar a cada quien lo que corresponde o pertenece; equidad; lo que debe hacerse según derecho o razón.
10. LEALTAD: Guardar fidelidad; fidedigno en el trato, la amistad o en el desempeño de un cargo o función.
11. PRUDENCIA: Sensatez; buen juicio; actuar con moderación y cautela.
12. PERDÓN: Capaz de ser indulgente con los demás; disimular los yerros de los otros; conceder gracias.
13. RECTITUD: Justo, severo y firme en sus resoluciones; integridad en el obrar.
14. RESPONSABILIDAD: Cumplir obligaciones con uno mismo y con los demás; asumir las consecuencias de lo que se dice o se hace.
15. TOLERANCIA: Respeto a las opiniones o prácticas de los demás, aunque sean diferentes a las nuestras.
16. VERDAD: Congruencia entre pensar, decir y hacer; actuar de acuerdo con sus pensamientos, sentimientos y creencias; veraz; coherente.

## **II. Valores vinculados con el dominio personal y profesional**

Estos Valores conducen a obtener logros visibles y a que las personas que los ejercen sean reconocidos por los demás.

1. APERTURA AL CAMBIO: Abierto a nuevas ideas; estar dispuesto a experimentar; asumir nuevos comportamientos; actitud proactiva.
2. APTITUD: Ser bueno en lo que hago; idóneo, hábil; capaz; diestro; eficaz.
3. AUTORIDAD: Ser acatado por los demás, en la raíz de sus méritos personales, espirituales, intelectuales o profesionales
4. CALIDAD: Obtener resultados que satisfagan, lo mejor posible, expectativas y necesidades de las personas.

5. EFICACIA: Alcanzar resultados adecuados, de acuerdo con objetivos previstos; impacto; preocupación por alcanzar los fines propuestos.

6. EFICIENCIA: Lograr resultados al menor costo posible; racionalizar recursos para alcanzar fines propuestos; preocupación por optimizar medios.

7. FLEXIBILIDAD: Ceder y adaptarse a situaciones cambiantes; apertura mental.

8. LIDERAZGO: Facultad para conducir personas, y para manejar y encauzar acontecimientos; capacidad para conformar visiones de futuro y hacer que se logren los resultados esperados; autoridad reconocida por los demás.

9. LOGRO: Terminar con éxito tareas o proyectos visibles; alcanzar resultados sobre la base de indicadores, estándares o patrones establecidos.

10. PODER: Lograr que las personas hagan lo que se quiere, en busca de beneficio individual o colectivo; capacidad de control sobre los demás.

11. PRESTIGIO INTELECTUAL: Ser considerado experto; criterioso; aquél que conoce; que sabe.

12. PROGRESO: Avanzar; hacer adelantos en determinada(s) materia(s); aspirar a niveles superiores.

13. RECONOCIMIENTO: Ser distinguido por los méritos, consagrada labor y esfuerzo personal.

### **III. Valores vinculados con el desarrollo personal**

Estos Valores conducen a la búsqueda de retos, creatividad y al dominio personal. La persona con estos valores quiere involucrarse en proyectos motivadores e importantes que extiendan sus capacidades.

1. ARMONÍA INTERNA: Integrado; paz espiritual; sensación de totalidad; conciencia expandida.

2. AUTOACEPTACIÓN: Conocimiento y aprobación de sí mismo; autorespeto, autoestima.

3. AUTONOMÍA: Trabajo independiente; desempeño personal con criterios propios.

4. CONOCIMIENTO: Búsqueda de estímulo intelectual; sabiduría; nuevas ideas; entender; dominar determinado(s) campo(s).

5. CREATIVIDAD: Encontrar nuevos modos de hacer las cosas; innovar.

6. CRECIMIENTO PERSONAL: Aprendizaje permanente; desarrollo de nuevas actitudes y habilidades; vivir en plenitud.

7. HUMILDAD: Conocer limitaciones y debilidades personales y obrar de acuerdo con ellas.

8. RACIONALIDAD: Consistente; lógico; razonamiento claro; estrictez intelectual; dominio emocional.

9. SENCILLEZ: Expresión natural en el comportamiento social,

intelectual, profesional; sin artificios, ostentación y adornos.

10. **SEGURIDAD EN SÍ MISMO:** Creer en sus propias potencialidades; libre de autocensura.

11. **TRASCENDENCIA:** Luchar con y por un proyecto de vida que deje huellas importantes.

12. **TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN:** Ser capaz resistir emocionalmente las consecuencias de no lograr un deseo o propósito; estar dispuesto a ensayar nuevas vías.

#### **IV. Valores vinculados con las relaciones interpersonales**

Estos Valores conducen a las personas a la búsqueda de contactos, comunicaciones y la comunidad en el trabajo.

1. **AMISTAD:** Compañerismo; sostener relaciones estrechas, continuas; apoyo recíproco.

2. **APOYO:** Cuidar y auxiliar a otros; hacer lo que necesitan; ayuda.

3. **DECISIÓN:** Escoger entre varias opciones posibles; seguridad personal; correr riesgos.

4. **COMUNICACIÓN:** Diálogo abierto; expresión clara; intercambio y complementación de puntos de vista.

5. **PARTICIPACIÓN:** Toma conjunta y solidaria de decisiones en pos de un objetivo común; responsabilidad compartida.

6. **SOCIABILIDAD:** Inclínación natural al trato y relación con las personas; armonía y buena correspondencia entre personas.

7. **SOLIDARIDAD:** Fraternidad; apoyo; adhesión a la causa o asunto de otros; coparticipación.

8. **TRABAJO EN EQUIPO:** Intercambio y complementación de ideas dentro de un grupo, y cooperación para alcanzar metas comunes.

#### **V. Valores vinculados con la preservación y continuidad**

Estos Valores conducen a las personas a mantener la estabilidad y relaciones duraderas. Este grupo de valores está asociado con apreciar la tradición, saber dónde va cada cosa y cómo la gente trata a los demás.

1. **ESTABILIDAD:** Permanencia; certidumbre; continuidad.

2. **ORDEN:** Disposición adecuada de las cosas; acatamiento a las reglas; control; conformidad.

3. **PERSEVERANCIA:** Persistir hasta el fin; completar tareas.

4. **RESPETO:** Acatamiento a personas con autoridad moral o intelectual; veneración; consideración; deferencia.

5. **SEGURIDAD:** Exento de peligros; no tener preocupaciones; sin riesgos.

6. **TRADICIÓN:** Respetar el modo en que normalmente se han hecho las cosas.

## VI. Valores vinculados con el estilo de vida

Estos Valores conducen a las personas a la adopción de un modo de vida o preferencia por determinado estilo de actividad.

1. BELLEZA: Apreciar las cosas naturales y sociales por el deleite espiritual que producen; sentido armónico y artístico; estética.
2. FAMILIA: Cuidar de y compartir con los seres amados.
3. INTIMIDAD: Diálogo consigo mismo; recogimiento familiar; introspección; búsqueda de espiritualidad.
4. PROSPERIDAD: Buena suerte o éxito en lo que se emprende o sucede; curso favorable de las cosas; florecer; bienestar material; alcanzar lo que se quiere.
5. SALUD: Luchar por, manejar y mejorar el bienestar físico.

### Ejercicio 2

#### Valores personales, sociales y profesionales prioritarios

---

De acuerdo con las anteriores categorías de Valores especifique aquellos que personalmente, social y profesionalmente guían sus pensamientos y acciones. Témesse la libertad –cuidándose de precisarlo(s)– de adicionar otro(s) Valor(es) que usted considere importante(s).

#### Los seis valores más importantes para mí son:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_

#### Valores en acción

Escriba ejemplos sobre cómo los aplica en su vida (o en su trabajo).

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_

### Ejercicio 3

#### Valores prioritarios del Centro de Formación

---

Sobre la base de los Valores escogidos anteriormente, los actores educativos deberán ponerse de acuerdo en relación con los Valores del Centro de Formación

**Además de la calidad educativa y la equidad social, los seis valores más importantes del Centro son:**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. Calidad Educativa: \_\_\_\_\_
8. Equidad Social: \_\_\_\_\_

#### **Valores en acción**

Justifique por qué éstos son los Valores más importantes para el Centro de Formación.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. Calidad Educativa: \_\_\_\_\_
8. Equidad Social: \_\_\_\_\_

### Ejercicio 4

#### Declaración de Misión del Centro de Formación

---

Las Declaraciones de Misión van de más cortas a más extensas. Pero, sea lo que fuere, lo importante de ellas es que crean un foco de atención que encaminan los pensamientos, sentimientos y acciones de las personas.

Crean la imagen distintiva de una persona o institución. Como lo afirma Peter Drucker “el nombre o los estatutos de una empresa no la definen. Lo único que permite a la organización contar con objetivos

claros y realistas es una definición clara de su Misión y del propósito de la organización”.

La siguiente metáfora ilustra la importancia de contar con una Misión como persona o como organización:

Tres hombres estaban trabajando en una obra. Los tres estaban haciendo lo mismo, pero cuando le preguntaron a cada uno por lo que estaba haciendo, las respuestas variaron.

\* “Picando piedra”, repuso el primero;

\* “Ganándome la vida”, dijo el segundo;

\* “Ayudando a erigir una catedral”, contestó el tercero.

Pocos podemos erigir catedrales. Sin embargo, en la medida que podemos ver la catedral de la causa que perseguimos, la tarea nos parecerá más valiosa.

Los buenos estrategas y una Misión clara nos ayudan a encontrar esas catedrales, ya que en caso contrario, nuestras acciones serían intrascendentes o causas vacías”.

### **Lea con detenimiento las siguientes declaraciones de Misión de algunas organizaciones**

-1- “Nuestra Misión es infundir confianza al afligido” (Sala de Guardia de un Hospital).

-2- “Nuestra Misión es ayudar a que las niñas se conviertan en jóvenes orgullosas, pundonorosas y seguras de sí mismas” (Girl Scouts).

-3- “Somos una compañía innovadora, muy exitosa, con negocios que se manejan y sostienen solos. Somos líderes en productos y servicios de gran calidad y tecnología que brindan a los clientes una satisfacción superior, ostensiblemente reconocible. Estamos orientados al crecimiento y las utilidades, gracias al desarrollo de negocios nuevos a partir de tecnología generada en el interior y de adquisiciones sinérgicas.

Nuestro negocio es reconocido por la calidad de sus relaciones, que son honradas, éticas y afectuosas.

Nuestros empleados crecen en lo personal al mismo tiempo que crece la compañía.

Nuestra vida laboral, que es emocionante, desafiante y gratificante, transcurre en un ambiente de trabajo en equipo y respeto recíproco.

Asumimos nuestra responsabilidad social y luchamos por mejorarla” (Compañía Adolph Coors).

4- “La Misión principal de la Escuela de Administración es preparar a

los estudiantes para que puedan participar en la sociedad y la población económicamente activa como personas educadas, capaces de competir en una economía global dinámica.

A efecto de enriquecer el proceso de aprendizaje, la Escuela también contribuye a la Academia por medio de investigaciones aplicadas y desarrollo de la docencia.

Además de ofrecer apoyo a la comunidad de empleadores por medio del desarrollo de capacidades comercializables de los empleados potenciales, la Escuela también refuerza las capacidades competitivas de los negocios regionales ofreciendo cursos de educación continua y servicios de asesoría por medio del Centro de Desarrollo de la Pequeña Empresa y los esfuerzos individuales del profesorado.

El profesorado transmite el bienestar de la Universidad, la comunidad y las organizaciones académicas y profesionales por medio de una interacción profesional”. (Escuela de Administración de la Universidad Estatal de Nicholls).

-5- “La Misión de la Universidad de Stetson es ofrecer a los estudiantes una educación excelente en una comunidad estudiosa que colabora y presenta retos en el terreno intelectual. Queremos alcanzar la excelencia por medio de una enseñanza superior, de la interacción estrecha entre profesores y estudiantes, de las actividades creativas y de programas sólidamente fundamentados en el aprendizaje liberal.

Buscamos estudiantes con gran talento académico y potencial para el liderazgo, así como antecedentes de crecimiento personal y servicio a la comunidad. Los preparamos para carreras llenas de recompensas, programas selectos de licenciatura y posgrado, y toda una vida de aprendizaje.

Stetson persigue el conocimiento en un ambiente abierto y variado, y fomenta que todos los miembros de la comunidad sean ciudadanos con sensibilidad moral y efectivos en formas activas de responsabilidad social”. (Universidad Stetson).

-6- “La Universidad Católica del Uruguay es una comunidad de educación superior cuyo fin es la formación integral y la excelencia académica de todos sus integrantes.

\* Buscamos formar profesionales capacitados al más alto nivel académico y comprometidos en la construcción de una sociedad justa y humana.

\* Queremos que la docencia, la investigación y el aprendizaje universitarios sirvan como herramientas para iluminar la experiencia y estimular la responsabilidad ante los múltiples retos que plantea el desarrollo de nuestro país y la región.

\* Pretendemos ser una Universidad que, trabajando de forma mancomunada, se caracterice en todos los ámbitos del conocimiento por



sus aportes en lo relativo a la ética y a la capacidad de vincular los diversos saberes teóricos con sus posibles consecuencias prácticas y sociales.

\* Deseamos, a partir de la identidad jesuítica que se distingue por servir a la fe y a la promoción de la justicia, realizar esta misión con un estilo de tolerancia y continua innovación”

### **La declaración de la Misión en acción**

Después de estudiar las declaraciones de Misión antes señaladas –las que se han colocado sólo a manera de ejemplo– formule por escrito, con redacción en tiempo presente y en no más de 150 palabras, la Misión que considere debe ser la del Centro de Formación en donde usted se desempeña.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

No olvidar que la declaración de Misión que usted elabore, debe tener en cuenta, en lo fundamental, los siguientes elementos:

\* Tiene que ser sencilla y clara.

\* Ha de contener los Valores acordados por el Centro de Formación (sin olvidar los dos referentes a la calidad educativa y la equidad social), las prioridades del Centro y las actividades desarrolladas en términos de los servicios educativos ofrecidos.

Esta labor se facilitaría considerablemente si usted se hace las siguientes preguntas:

\* ¿Quiénes son los usuarios de nuestros servicios?

\* ¿Cómo se relaciona el Centro con los diferentes grupos de interés que giran a su alrededor: padres, alumnos, empleadores, trabajadores, representantes de la comunidad, etc.?

\* ¿Cuál es la particularidad de nuestra oferta educativa, esto es, de los



2. ¿Qué actitudes, conocimientos y habilidades (competencias) debemos cultivar en los alumnos?

---

---

---

---

---

---

---

3. ¿Cómo ha de ser el Centro de Formación en los próximos años para que pueda responder a los anteriores compromisos educativos?

---

---

---

---

---

---

---

### **La declaración de la Visión en acción**

Una vez respondidas las anteriores preguntas, formule –en no más de 150 palabras– una declaración de la Visión del Centro de Formación que usted considere adecuada.

Después de redactarla compártala con otros integrantes de la institución, y reúnase con el Equipo Innovador para formular –por escrito, en tiempo presente y en no más de 150 palabras– una única Visión para el Centro de Formación.

### **Visión para el Centro de Formación**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Ejercicio 6

### Dimensiones del Centro de Formación

---

A efectos de profundizar el estudio y análisis de las actividades desarrolladas por los Centros de Formación, se distinguen cuatro dimensiones –o categorías de análisis– que caracterizan la organización y funcionamiento de los respectivos Centros, advirtiéndose que –al partir de una concepción sistémica que concibe a los Centros Educativos como unidades orgánicas– tales categorías están íntimamente relacionadas. No se entiende la una sin la otra, y entre ellas hay cruces o complementaciones.

Dichas categorías de análisis son los siguientes:

1. Relaciones y actividades vinculadas con las políticas educativas nacionales.
2. Relaciones y actividades vinculadas con el medio social, institucional, productivo y laboral.
3. Relaciones y actividades técnico-pedagógicas.
4. Relaciones y actividades organizacionales, administrativas y presupuestales.

Veamos, pues, en qué consiste cada una de ellas.

#### **- 1 - Relaciones y actividades vinculadas con las políticas educativas nacionales**

Los Centros de Formación forman parte, de una manera u otra, de la gran red del sistema educativo nacional. Por tanto, ellos operan dentro del marco de la política de educativa (de formación) nacional, concebida e impulsada por las correspondientes autoridades educativas.

Es así como, dentro del conjunto de políticas de formación se pueden apreciar en casi todos los países de la región americana dos objetivos de política claramente definidos:

- \* La consolidación de la equidad social.
- \* La búsqueda de la calidad educativa en todos sus niveles.

A fin de alcanzar dichos objetivos de política educativa, se han concebido e impulsado dos estrategias básicas:

- \* La dignificación de la formación y la función docente; y,
- \* El fortalecimiento de la gestión institucional.

Dentro de este contexto, es del todo conveniente aclarar la naturaleza y alcance de los dos principales objetivos nacionales de política educativa:

1. Calidad Educativa: Buscar que los educandos desarrollen actitudes, conocimientos y habilidades –personales, interpersonales, sociales y profesionales– de tal manera que puedan desempeñarse, con propiedad, como ciudadanos, productores y trabajadores, en un mundo signado por el cambio rápido y la constante innovación.

2. Equidad Social: Ofrecer igualdad de oportunidades a los alumnos,

incluyendo medidas de discriminación positiva para aquellos que se encuentren en condiciones de desventaja económica y social.

Corresponde a los Centros de Formación –en su calidad de células básicas de cambio educativo– implementar y enriquecer, en una primera instancia, las políticas educativas promovidas por las autoridades correspondientes, sin perder la coherencia que todo sistema nacional lleva en su seno.

Pero los Centros de Formación no han de limitarse a implementar los lineamientos nacionales de política educativa, sino que ellos –por ser órganos de ejecución– tienen la oportunidad de experimentar y desarrollar acciones innovativas que bien pueden retroalimentar las políticas generales.

Resultado de ello, el papel que han de jugar los Centros de Formación no es (no puede ser) esencialmente pasivo. En este sentido –si las cosas se hacen adecuada y oportunamente– los actores educativos pueden tener una notoria influencia en el diseño y la formulación de las políticas educativas nacionales.

Tal como apropiadamente lo afirma Patrick Whithaker “mientras la legislación define y determina la estructura y organización del sistema escolar, muchas de las innovaciones en el aula y en el currículo provienen de los descubrimientos y experiencias de los profesionales. Una de las características destacadas de la educación estatal es la evidente tensión entre los legisladores y los profesionales de base. La naturaleza especializada de la actividad profesional tiende a hacer que la administración se inhiba y no intervenga en las áreas en las que no tiene preparación ni conocimientos técnicos para aportar”.

Una segunda instancia o campo de las políticas educativas incluye la política institucional propiamente dicha. Cuando se habla de ella, se hace referencia a los grados de “centralización”, “desconcentración” o “autonomía” con que puedan contar los Centros para desarrollar sus relaciones y actividades educativas y organizacionales.

Es así como dentro de las políticas educativas nacionales puede contemplarse un mayor o menor grado de descentralización (o autonomía) que faculte a los Centros de Formación para conducir sus vínculos con el medio externo, para diseñar e implementar sus actividades pedagógicas, para organizar internamente el Centro, para manejar sus recursos humanos, técnicos, administrativos y presupuestales.

Habrà de advertirse que la “centralización” o “descentralización” no son un asunto de “todo o nada”. Ni un extremo ni el otro. La tendencia existente es la de conceder a los Centros de Formación determinados grados de “autonomía” que les permita –acogiéndose a las políticas educativas nacionales– hacer, cuando fuere el caso, ajustes pedagógicos e institucionales.

Por ejemplo, las políticas curriculares son, por lo general, de carácter nacional, pero los Centros de Formación tienen, por lo general, la facultad de hacer –a la luz de las condiciones locales– las adaptaciones o

innovaciones correspondientes. Lo sucede respecto de los asuntos presupuestales y financieros o con la administración de los recursos humanos.

## **- 2 - Relaciones y actividades vinculadas con el medio social, institucional, productivo y laboral**

Como se ha afirmado anteriormente, los Centros de Formación son unidades orgánicas que están en permanente relación con su medio externo. Ese medio externo presenta determinadas características:

- \* Sociales: aumento o descenso de la población; conformación de la población por sexos y edades; corrientes migratorias; población económicamente activa; estratos socioeconómicos existentes; marginalidad social, etc.

- \* Institucionales: conjunto de organizaciones gubernamentales; asociaciones comunitarias; asociaciones de padres; comunidades cívicas; grupos ecológicos.

- \* Productivas: existencia de empresas agrícolas, industriales, de servicios; grandes, medianas y pequeñas empresas.

- \* Laborales: fuerza laboral existente; ofertas de empleo; demandas de empleo; niveles de desempleo.

De ahí que se haga de fundamental importancia entender que el medio externo que rodea los Centros de Formación no es un ente amorfo, compuesto sólo por personas individuales. Por el contrario, una de las características fundamentales de la sociedad es que está integrada por grupos, organizaciones e instituciones de diferente índole: familias, instituciones públicas y privadas, entes empresariales, partidos políticos, gremios de empleadores y de trabajadores, entre otros.

Corresponde a los Centros de Formación establecer permanentes relaciones y actividades con el medio social, institucional, productivo y laboral. En consecuencia, los Centros han de asumir una actitud proactiva no sólo en lo que hacer relación con la captación y recepción de alumnos provenientes del medio externo en donde se hallan ubicados, sino también respecto de la averiguación de las competencias (conocimientos, actitudes y habilidades) a desarrollar en los educandos. Bajo este paraguas es entendible hablar, incluso, del seguimiento de los egresados del Centro de Formación.

Así se tiene, pues, que los Centros de Formación han de obligarse a conocer conscientemente los movimientos y tendencias que presenta el medio (social, institucional, productivo y laboral) en el que se hallan ubicados y a establecer relaciones y actividades estrechas con ese medio. Esto incluye permanentes mecanismos de consulta con los padres y/o asociaciones de padres; con los alumnos y/o asociaciones de alumnos y

egresados; con representantes de los empleadores y trabajadores; con instituciones públicas, etc.

Dentro de este contexto, cobra verdadero sentido hablar de una oferta de servicios educativos pertinente y de calidad. De nada vale encerrarse en el Centro de Formación a recibir pasivamente los alumnos para luego cultivar en ellos una serie de actitudes, conocimientos y destrezas que, a la postre, no tienen mayor aplicación y utilidad en la sociedad.

### **- 3 - Relaciones y actividades técnico-pedagógicas**

Una tercera categoría de análisis de los Centros de Formación hace referencia a sus relaciones y actividades técnico-pedagógicas. Habría que decir que estas relaciones y actividades constituyen el “corazón”, la “labor dominante” del quehacer educativo. En efecto, los Centros de Formación son organizaciones cuya función principal es la de “propiciar”, producir” y “difundir” conocimientos mediante un proceso denominado “enseñanza-aprendizaje”.

De ahí que constantemente se hable del necesario liderazgo pedagógico que han de poseer los Directores de Centro y sus equipos. Liderazgo pedagógico que depende de las necesarias relaciones con el medio social, institucional, productivo y laboral; como también de las relaciones y actividades organizacionales, administrativas y presupuestales desarrolladas en y por el Centro de Formación.

Las relaciones y actividades técnico-pedagógicas –que han de conducir a que los alumnos aprendan mejor y los docentes enseñen mejor– implican que los Centros de Formación han de organizarse de manera que estén en plena capacidad de impartir una educación pertinente, de calidad y con equidad social.

En función de ello, los Centros de Formación –dentro de sus relaciones y actividades técnico pedagógicas– habrán de:

1. Explicitar sus finalidades educativas a la luz de las políticas educativas nacionales, la situación y características del entorno y las necesidades educativas específicas de los alumnos, todo ello teniendo en cuenta el proyecto de persona y sociedad que se quiere alcanzar.

2. Concretar, con base en dichas finalidades, su Proyecto Curricular (precisando el conjunto de contenidos encaminados a cultivar en los alumnos los valores, actitudes conocimientos y habilidades que se consideren necesarios).

3. Organizar el proceso de enseñanza-aprendizaje, en el que se especifiquen sus principales características:

- \* Planes y programas de estudio y programaciones de aula.
- \* Pedagogía a seguir (métodos de enseñanza y aprendizaje).
- \* Cumplimiento de horario por parte de alumnos y profesores.
- \* Sistemas de evaluación sobre los aprendizajes adquiridos por los alumnos.

- \* Sistemas de evaluación sobre el desempeño de los docentes.
  - \* Experiencias que se ofrecen a los alumnos mediante la acción responsable de los profesores (tutorías, pasantías, actividades de estudio, recreativas, culturales, extraescolares, intercambios escolares, etc).
  - \* Plan de orientación académica y profesional.
  - \* Disposición de espacios escolares, materiales y equipos didácticos e infraestructura.
4. Establecer el Plan de Capacitación del personal docente.

#### **- 4 - Relaciones y actividades organizacionales, administrativas y presupuestales**

Esta cuarta categoría que, por lo general, es bastante desatendida por los docentes, hace referencia a cómo el Centro de Formación se organiza a fin de cumplir con sus finalidades educativas y producir los resultados esperados por la sociedad, en general; y, por las autoridades educativas, en particular.

Como lo señala Ezequiel Ander-Egg cuando se comenzó a hablar de la administración educativa, siempre se desatacó la falta de agilidad de la maquinaria administrativa, del exceso de trámites y formalismos, de procesos de comunicación muy lentos y otras críticas por el estilo. Todas ellas son aplicables a la administración pública en su conjunto: pero lo cierto es que hoy día existe una mayor preocupación por mejorar la organización, administración y gestión educativa.

Cuando se habla de las relaciones organizativas, administrativas y presupuestales se está haciendo referencia:

- \* A la manera como los Centros de Formación administran sus recursos organizacionales, humanos, informáticos, físicos, de infraestructura y presupuestales en busca de alcanzar las pretendidas finalidades educativas. (Eficiencia).
- \* A la manera como los integrantes del Centro definen las áreas de responsabilidad de cada uno de sus integrantes en términos de resultados esperados, y usan indicadores para el seguimiento y evaluación de las diferentes acciones desarrolladas para conseguir las finalidades educativas del Centro (Eficacia).

Las relaciones y actividades organizacionales, administrativas y presupuestales del Centro de Formación comprenden, entre otros, los siguientes campos de acción:

1. Conformación de los Valores, Misión y Visión que constituyen la identidad y la cultura institucional del Centro de Formación.
2. Determinación de la estructura organizativa, estilos de gestión y procedimientos administrativos.
3. Conformación de sistemas de información y comunicación institucional, que incluyen medios informáticos.
4. Aplicación y adopción de normas y reglamentos sobre el



funcionamiento del Centro (Reglamento Interno, por ejemplo).

5. Conformación de planes de acción y de equipos de trabajo en busca de la consecución de las finalidades educativas del Centro.

6. Obtención y asignación eficiente de los recursos humanos, informáticos, físicos, de infraestructura y presupuestales.

7. Formación, capacitación y evaluación del desempeño del personal directivo y administrativo del Centro.

## **Ejercicio 7**

### **Datos para estudiar y analizar el “Estado Presente” del Centro de Formación**

---

#### **I. Nombre y dirección del Centro de Formación**

#### **II. Breve historia institucional del Centro**

#### **III. Oferta educativa actual y número de alumnos**

#### **IV. Relaciones y actividades vinculadas con las políticas educativas nacionales**

1. Indicar las innovaciones en la Oferta Educativa haya tenido el Centro en los últimos cuatro años.

2. Explicar cómo las políticas educativas nacionales –especialmente las referentes a la “calidad educativa” y la “equidad social”– inciden en las labores del Centro de Formación. ¿Se aplican deliberadamente dichas políticas? Dar algunos ejemplos concretos.

3. Comentar las facultades que posee el Centro de Formación para:

a) Conformar la Oferta Educativa a luz de las demandas formativas presentadas por el medio social, productivo y laboral.

b) Empezar innovaciones en el campo técnico-pedagógico. Por ejemplo, proponer, enriquecer y/o adaptar los currículos; organizar espacios y tiempos escolares; renovar los procesos de enseñanza-aprendizaje; establecer sistemas de evaluación para alumnos y docentes.

c) Administrar recursos humanos docentes y no docentes y recursos físicos y presupuestales.

#### **V. Relaciones y actividades vinculadas con el medio social, institucional, productivo y laboral**

1. Hacer un breve recuento de las principales características sociales (tendencias demográficas; conformación de la población por sexo y edades; corrientes migratorias, etc.) y productivas (principales ramas productivas y de servicios; principales empresas, etc.) de la zona o región en donde se halla ubicado el Centro de Formación.

2. Caracterizar el sector (o sectores) al cual van dirigidos los recursos humanos que forma el Centro.

3. Enumerar las principales instituciones gubernamentales, asociaciones y grupos de interés existentes en la zona o región en la que se halla ubicado el Centro de Formación, y con las cuales se tienen vínculos de alguna clase. ¿De qué clase son esos vínculos? ¿Esos vínculos inciden en la Oferta Educativa y en las actividades del Centro?
4. Indicar algunas de las demandas de formación técnico-profesional y de capacitación que regularmente recibe el Centro del medio externo y que, por una u otra razón, no se pueden atender.

## **VI. Relaciones y actividades técnico-pedagógicas**

1. Explicar las finalidades educativas del Centro de Formación, en función del proyecto de persona y sociedad que se quiere alcanzar.
2. ¿Cuenta el Centro con un Proyecto Curricular conocido por directivos, docentes y alumnos? En caso afirmativo, consignar sus principales características.
3. ¿Cuentan los cursos impartidos por el Centro con adecuados y actualizados planes y programas de estudio y con una racional programación de aula? En caso afirmativo, sustentar la aseveración. En caso negativo, mostrar las deficiencias.
4. ¿Cuáles son las principales características de los métodos de enseñanza y aprendizaje del Centro?
5. ¿Se cumple adecuadamente el horario establecido por el Centro por parte de alumnos y profesores? En caso negativo, expresar las principales causas del incumplimiento, y sus principales consecuencias, entre las cuales los niveles de deserción escolar.
6. ¿Existen claros sistemas de evaluación sobre los aprendizajes adquiridos por los alumnos? En caso afirmativo, expresar sus principales características.
7. ¿Existen claros sistemas de evaluación sobre el desempeño de los docentes? En caso afirmativo, expresar sus principales características.
8. ¿Qué experiencias se ofrecen a los alumnos mediante la acción responsable de los docentes: tutorías, pasantías, actividades de estudio, recreativas, culturales, extraescolares, intercambios escolares, etc.?
9. ¿Existe en el Centro planes de orientación académica y profesional para los alumnos? En caso afirmativo describir sus principales características.
10. ¿Hay en el Centro una buena disposición de espacios escolares, de materiales y equipos didácticos y de infraestructura? En caso negativo, expresar las principales deficiencias.
11. ¿Existe un plan de capacitación para el personal docente? En caso afirmativo, consignar sus principales características.

## **VII. Relaciones y actividades organizacionales, administrativas y presupuestales**

1. ¿El Centro de Formación tiene, en la actualidad, una Misión

explícita? En caso afirmativo, consignarla. ¿La Misión es conocida por todos los actores educativos?

2. ¿Los actores educativos cuentan, en la actualidad, con una Visión explícita que oriente sus labores?. En caso afirmativo, consignarla. ¿La Visión es conocida por todos los actores educativos?

3. ¿Qué valores y comportamientos caracterizan la cultura institucional del Centro?

4. ¿La estructura organizativa del Centro es jerárquica/piramidal o flexible/adaptativa, según las necesidades del servicio? ¿Cuál es el estilo de gestión del Centro: autoritario o participativo? ¿Existen procedimientos administrativos claramente establecidos?

5. ¿Cuenta el Centro con sistemas eficientes de información y comunicación, que incluyan medio informatizados?

6. ¿Posee el Centro normas y reglamentos que regulen su funcionamiento? ¿Cuenta con un Reglamento Interno?. Enumere las principales disposiciones internas u originarias de las autoridades educativas nacionales.

7. ¿Se conforman planes de acción y equipos de trabajo para alcanzar las finalidades educativas del Centro de Formación? En caso afirmativo, dar algunos ejemplos.

8. ¿Con cuánto personal cuenta el Centro para desarrollar sus labores educativas?

- a) Personal Directivo
- b) Personal docente
- c) Personal Administrativo y de servicios.

1. Describa brevemente los recursos físicos y de infraestructura con que cuenta el Centro de Formación.

2. ¿Cuál es el presupuesto para el Centro en el presente año? ¿Cuenta el Centro con recursos adicionales? ¿Genera el Centro ingresos de diferente índole? ¿Dichos ingresos se aplican total o parcialmente a la operación del Centro?

3. ¿Posee el Centro un plan de capacitación para el personal directivo y administrativo y un sistema de evaluación de su desempeño?. En caso afirmativo, describir sus principales características.

## Ejercicio 8

### Naturaleza y alcance de la matriz "FODA"

#### - Factores de influencia -

---

#### Amenazas y oportunidades; fortalezas y debilidades

Una de las finalidades primordiales del Análisis Estratégico es lograr una claro entendimiento del Centro de Formación y del entorno en que éste funciona. Un simple resumen de esta situación podría incluir una

lista de las principales oportunidades y amenazas a las que tiene que hacer frente el Centro, sus puntos fuertes y débiles concretos, y cualquiera de las expectativas que influyen de forma importante en la elección estratégica.

Así se tiene que tanto dentro como fuera del Centro de Formación, existirán fuerzas que tienden a facilitar el logro de las proyecciones de futuro (Valores, Misión y Visión) que los actores educativos se han propuesto, lo mismo que fuerzas que tiendan a impedirlo.

Por ello, al trabajar con Proyecto Innovador es función del Equipo Innovador, elaborar un diagnóstico acertado de la situación presente que permita determinar estas fuerzas, las que han de ser tenidas en cuenta para la el diseño e implementación del Plan Estratégico Acción que contiene el Proyecto Innovador.

Estas fuerzas son las que se denominan factores de influencia.

Los factores de influencia se dividen en externos e internos.

\* Los externos surgen del Análisis del Entorno o Medio Ambiente del Centro de Formación.

\* Los internos surgen del Análisis de las Capacidades Internas del Centro de Formación.

### **- I - Factores externos (análisis del medio ambiente)**

En tanto sistemas abiertos, los Centros de Formación están en constante interacción con su medio ambiente. De él reciben demandas educativas e insumos de diferente categoría, y hacia él vuelcan sus resultados educativos. Existen factores sociales, institucionales, productivos, laborales, políticos, financieros, tecnológicos, ecológicos, etc., que ejercen influencias sobre el Centro de Formación.

Los factores de influencia externos son aquellos que existen en el entorno de Centro, los cuales tienen dos características comunes:

1. Influyen en el Centro de Formación sin que éste pueda influir en ellos. Son independientes del Centro.

Sin embargo, el Centro podrá prepararse de modo de poder neutralizar los factores negativos y aprovechar los factores positivos que encuentra en el medio externo. Por ejemplo, los recursos presupuestales para la educación pública son escasos y ellos constituyen un factor de influencia externo. Nosotros no podemos aumentar el presupuesto nacional. Sin embargo, podremos hacer esfuerzos por recabar fondos no presupuestales; esto sí depende de nosotros.

2. Pueden tener una influencia positiva o negativa. Cuando se espera un impacto positivo, se habla de oportunidades. Cuando se espera un impacto negativo, se habla de amenazas.

## **Oportunidad**

\* La oportunidad se genera de un factor positivo del medio ambiente, lo que ayuda a los actores escolares –si aprovechan adecuadamente la oportunidad– al logro de su visión, misión, metas y estrategias escolares.

## **Amenaza**

\* La amenaza se genera de un factor negativo del medio ambiente e impide o dificulta el logro de la visión, misión, metas y estrategias escolares. El control que se tiene sobre la amenaza es parcial o nulo.

Para trazar las actividades y tareas del Proyecto de Centro han de tenerse en cuenta estos factores, de forma de poder aprovechar al máximo las oportunidades y mitigar el efecto negativo de las amenazas.

## **- II - Factores internos (análisis de capacidades)**

Los factores de influencia internos son aquellos que existen en el interior del Centro de Formación y que se resumen diciendo que son las capacidades (o insuficiencias) que el Centro tiene para alcanzar sus propósitos.

Al contrario de los factores del medio ambiente, los factores internos o capacidades están bajo nuestro control. Son variables internas del Centro susceptibles de ser manejadas y controladas por los actores escolares.

1. Cuando estas variables representan aspectos positivos –que nos ayudan al logro de la visión, misión, objetivos y estrategias– diremos que se trata de fortalezas.

2. Si por el contrario, representan factores negativos para desarrollar nuestros propósitos, diremos que se trata de debilidades.

## **Fortalezas**

\* Una fortaleza es una característica positiva y propia del Centro de Formación. Sobre la fortaleza se tiene control completo. Una fortaleza ayuda al logro de los propósitos.

## **Debilidades**

\* Una debilidad es una característica negativa y propia del Centro de Formación. Sobre la debilidad se tiene control completo. La debilidad dificulta el logro de los propósitos.

Al igual que con los factores externos, deberemos diseñar actividades y tareas que tiendan a apoyarse en las fuerzas existentes en el Centro de Formación y que puedan superar los aspectos definidos como debilidades.

## Ejercicio 9

### Amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades del Centro de Formación

---

#### **- A - Relaciones y actividades vinculadas con las políticas educativas nacionales**

##### **Amenazas**

---

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

---

##### **Oportunidades**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

---

#### **- B - Relaciones y actividades vinculadas con el medio social, institucional, productivo y laboral**

##### **Amenazas**

---

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

---

##### **Oportunidades**

---

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

---

### **- C - Relaciones y Actividades Técnico-Pedagógicas**

---

#### **Fortalezas**

- 
1. \_\_\_\_\_
  2. \_\_\_\_\_
  3. \_\_\_\_\_
  4. \_\_\_\_\_
  5. \_\_\_\_\_
- 

#### **Debilidades**

- 
1. \_\_\_\_\_
  2. \_\_\_\_\_
  3. \_\_\_\_\_
  4. \_\_\_\_\_
  5. \_\_\_\_\_
- 

### **- D - Relaciones y Actividades Organizativas, Administrativas y Presupuestales**

---

#### **Fortalezas**

- 
1. \_\_\_\_\_
  2. \_\_\_\_\_
  3. \_\_\_\_\_
  4. \_\_\_\_\_
  5. \_\_\_\_\_
- 

#### **Debilidades**

- 
1. \_\_\_\_\_
  2. \_\_\_\_\_
  3. \_\_\_\_\_
  4. \_\_\_\_\_
  5. \_\_\_\_\_
-

## **IV - Lecturas Recomendadas**

---

1. ANDER EGG, Ezequiel, “La planificación educativa”. Editorial Magisterio del Río de la Plata, Buenos Aires, 1996.
2. ARAUJO E OLIVEIRA, Joao Batista. “La nueva empresa: El aprendizaje como parte del negocio”. CINTERFOR/OIT. Montevideo, 1994.
3. AZZERBONI, Delia R y Ruth Harf. “Conduciendo la escuela”. Tiempos Editoriales, Buenos Aires, 1998.
4. BLANCHAR, Ken y Michel O’Connor. “Administración por valores”. Grupo Editorial Norma, Santa Fe de Bogotá, 1997.
5. BONAMI, Michel y Michèle Garant. “Systèmes scolaires et pilotage de la innovation”. De Boeck et Larcier S.A., Belgique, 1996.
6. BOYETT, Joseph y Jimmie Boyett. “Hablan los gurús”. Grupo Editorial Norma. Santa Fe de Bogotá, 1999.
7. DE IBARROLA, María y María Antonia Gallart (coordinadoras). “Democracia y productividad”. OREAL/UNESCO- Red Latinoamericana de Educación y Trabajo (CIID-CENEP), Buenos Aires, 1994.
8. DE MOURA CASTRO, Claudio y Martín Carnoy (editores). “La reforma educativa en América Latina”. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C., 1997.
9. DRUCKER, Peter. “Dirección de instituciones sin fines de lucro”. El Ateneo, Buenos Aires, 1992.
10. GIBSON, Rowan (coordinador). “Preparando el futuro. Gestión 2000”, Barcelona, 1997.
11. HARGREAVES, Andy. “Profesorado, cultura y modernidad”. Ediciones Morata, Madrid, 1996.
12. SCOTT, Cynthia D. “Visión, valores y misión organizacionales”. Grupo Editorial Iberoamérica S.A., México, 1997.
13. SENGE, Peter, “La quinta disciplina”, Ediciones Juan Gránica S.A., Buenos Aires, 1997
14. WHITHAKER, Patrick. “Cómo gestionar el cambio en contextos educativos”. Nercea S. A. de Ediciones, Madrid, 1998.





## **Módulo IV**

### **Metodología 2**

# ***Estrategias y herramientas para el diseño y elaboración de un Proyecto Innovador***

## ***Elaboración del Plan Estratégico de Acción***

***Al terminar este Módulo Ud. estará capacitado para:***

- 1. Describir el proceso de Dirección Estratégica.***
- 2. Captar la esencia del Plan Estratégico de Acción del Proyecto Innovador de Centro.***
- 3. Especificar las partes constitutivas del Plan Estratégico de Acción.***
- 4. Proceder a configurar el propósito estratégico, especificar los objetivos, estructurar las estrategias y establecer las tácticas y responsabilidades del Plan Estratégico de Acción.***
- 5. Elaborar el cronograma, calcular los costos y elaborar el presupuesto del Proyecto innovador de Centro.***

## ***A manera de introducción***

---

Presentamos en esta oportunidad el Módulo IV del “Curso de Capacitación para Directivos de Centros de Formación”, el cual tiene como propósito fundamental servir como una herramienta teórico-práctica orientada a la formación –inicial o en servicio– de las personas encargadas de conducir los Centros de Formación.

Este cuarto Módulo, Estrategias y herramientas para el diseño y elaboración de un proyecto innovador de Centro (Elaboración del Plan Estratégico de Acción) tiene dos propósitos fundamentales:

- \* Introducir a los Directores y sus equipos en lo que constituye la naturaleza y alcance del Plan Estratégico de Acción, que –como bien se sabe– es la herramienta básica que permite a los actores educativos convertir en realidad la nueva identidad (Valores, Misión y Visión) proyectada para el Centro de Formación.

- \* Dar a conocer igualmente a los Directores y sus equipos las diferentes actividades a desarrollar, en busca de concebir, diseñar e implementar un adecuado Plan Estratégico que permita alcanzar los objetivos y metas trazados para el Centro a través del Proyecto Innovador.

Como bien se sabe, cuando se trabaja con conceptos y métodos de Planificación Estratégica, la instrumentación de un “Plan Estratégico de Acción” se convierte en elemento clave para orientar y precisar las actividades y tareas que han de emprender los actores educativos en busca de

alcanzar la nueva identidad pretendida para el Centro de Formación.

El Módulo IV tiene tres partes principales, a saber:

- \* En la primera –“Naturaleza y alcance del Plan Estratégico”– se explican los fundamentos y aspectos esenciales que sustentan dicho Plan, el cual –como habrá de suponerse– está conformado por el conjunto de objetivos, estrategias y tácticas necesarias para hacer realidad la proyección del estado futuro del Centro de Formación.

- \* En la segunda –el Plan Estratégico en Acción– se suministran los conceptos, herramientas, métodos, y procedimientos requeridos para la elaboración del Plan Estratégico, incluyendo los aspectos relacionados con la elaboración del cronograma de actividades, el cálculo de costos y la elaboración del presupuesto.

- \* En la tercera, se presenta –en forma de Ejercicios– un conjunto de herramientas conceptuales y metodológicas con base en las cuales los participantes podrán aplicar los conocimientos adquiridos durante el Curso, las que podrán servir igualmente para ser utilizadas en las transformaciones educativas e institucionales que emprendan los directivos en sus respectivos Centros de Formación.

- \* Por último, se incluyen unas “Lecturas recomendadas” que sustentan conceptualmente las diferentes labores desarrolladas durante el presente Módulo de Capacitación.

## I - Naturaleza y alcance del Plan Estratégico de acción

---



---

### 1. Aclarando algunos interrogantes que hayan podido presentarse

Una vez que el Director – acompañado del respectivo Equipo Innovador– ha realizado significativos esfuerzos encaminados a visualizar el futuro posible del Centro de Formación (y han llegado a un acuerdo sobre los Valores compartidos, la Misión formulada y la Visión proyectada), pero también ha hecho un cuidadoso análisis de la situación actual del Centro (estudiando sus amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades) –trabajo éste que fue realizado con ocasión de las estrategias y herramientas propuestas en el Módulo III– parecería del todo conveniente sentar unos conceptos básicos respecto de la naturaleza y alcance

de los Proyectos Innovadores, de los cuales el “Plan Estratégico de Acción” constituye una parte substancial.

\* En primer lugar, los participantes en el Curso de Capacitación –a raíz de los ejercicios realizados para conformar una nueva identidad del Centro de Formación– habrán podido apreciar que:

\* A pesar de que los Valores son parte esencial de la vida personal y profesional de quienes laboran en los Centros, no es fácil llegar a un acuerdo sobre ellos por cuanto en escasas oportunidades nos detenemos a reflexionar sobre nuestros pensamientos, sentimientos y actuaciones individuales y colectivas.

Por ser los Valores parte inherente de la cultura en que nos movemos, en términos generales los ejercemos de manera inconsciente. Los Valores son hábitos que llevamos en el corazón y la mente y, como hábitos (o costumbres inveteradas), poco pensamos de manera deliberada en ellos.

Pero reflexionar sobre y acordar los Valores con los que hemos de trabajar permite percatarse, igualmente, de los antivalores que puedan estar imperando dentro de la comunidad educativa (individualismo, poco sentido de pertenencia, comportamientos rutinarios, conflictos personales y profesionales permanentes, etc.).

\* A pesar de que toda

organización cuenta con una Misión (misión es el poder o facultad que se da a una persona u organización para desempeñar determinados cometidos), ésta casi nunca se saca a la luz en la vida cotidiana, lo cual conduce a que, en no pocas ocasiones, los actores del Centro pierdan de vista sus propósitos educativos esenciales.

Como la Misión se da por sentada –y, en tal virtud, se convierte en implícita– poco se discute sobre ella, de lo cual resulta que no se la somete a evaluaciones periódicas para observar si todavía conserva su vigencia o habría que someterla a revisión.

Y a no dudarlo, la Misión encomendada a los Centros de Formación tiene que ver con impartir una educación acorde con las necesidades y requerimientos educativos surgidos en determinados tiempos y circunstancias sociales, políticas, productivas y laborales.

\* A pesar de que todo educador ha de formar personas para desempeñarse en el porvenir, poca percepción se tiene respecto de la Visión que deben tener los actores respecto de las proyecciones educativas de futuro, lo que en lo actuales tiempos implica asumir, entre otras cosas, la responsabilidad de impartir una educación de calidad y con equidad social, conducente a desarrollar en los educandos las competencias necesarias que les faculten para desempeñarse, con propiedad, en un mundo de cambios rápidos, de permanentes innovaciones científico-técnicas y de la universalización de los

fenómenos sociales, políticos, económicos, etc.

\* En segundo lugar, los participantes en el Curso también habrán podido observar que trabajar con la metodología de Proyecto Innovador, cambia substancialmente las formas de pensar y actuar en los Centros de Formación, puesto que las concepciones de Planificación Estratégica exigen mirar tanto las acciones educativas desarrolladas por los actores educativos en el corto pero también en el largo plazo, así como examinarlas a la luz de las posibilidades internas y externas que presenta o se le presentan al Centro de Formación.

Este enfoque contrasta con las tendencias antiguas de programación educativa, en la que la inclinación era limitarse a examinar y emprender actividades educativas de corto plazo y sólo mirando el medio interno del Centro.

Pero en una época de revolucionarios cambios –como los que ahora se están presentando– la fuente de inspiración de los Centros de Formación ha de ser lo que está sucediendo y pueda suceder en el futuro en la sociedad, pues de ahí provienen sus alumnos y allí se dirigen –con algún “valor agregado educativo”– una vez finalizados sus estudios.

\* En tercer lugar, los participantes habrán notado que a pesar de que la metodología para el diseño y elaboración del Proyecto Innovador es de carácter universal –en el sentido que es aplicable a cualquier Centro independiente de su vocación

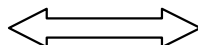
educativa– y a pesar de que muchos Centros están ubicados en entornos similares, los Equipos Innovadores responden de distintas maneras y con distintas estrategias a las necesidades educativas. Estas diferencias se explican por la influencia de las decisiones directivas en la estrategia. En otras palabras, las fuerzas ambientales y las capacidades internas del Centro de Formación no crean por sí misma la estrategia del Centro: son las personas quienes las crean, y

en ello tiene que ver –con creces– la capacidad del Equipo Innovador para representarse, más que para planificar, el futuro del Centro de Formación.

## 2. ¿Qué se entiende cuando se habla de Plan Estratégico de Acción?

El Plan Estratégico de Acción responde, en estricto sentido, a las preguntas:

***¿Cómo transitar de un presente conocido e insatisfactorio del Centro de Formación a un futuro deseado y posible y cómo alcanzar los resultados esperados?***



***¿Cómo convertir en realidad los Valores, Misión y Visión que se han trazado para el Centro de Formación?***

En palabras sencillas, el Plan Estratégico sirve para saltar de la filosofía que se ha adoptado para el Centro de Formación (sus nuevos Valores, Misión y la proyección de una Visión: VA-MI-VISIÓN<sup>1</sup>) a su realización concreta.

El Plan Estratégico es un factor clave dentro del Proyecto Innovador de Centro por cuanto los seres humanos tenemos la tendencia a tener grandes sueños, pero en lo que fallamos es precisamente en su puesta en práctica. Posiblemente esa es la razón por la que expertos en creatividad nos recuerdan que “del

esbozo a la obra el camino se hace de rodillas”.

Se expresó arriba que el Plan Estratégico de Acción, respondía – en estricto sentido– a dos preguntas. Si bien es cierto que las dos preguntas son de fundamental importancia porque conducen a desentrañar la esencia del de dicho Plan, lo que importa recalcar por qué se habla de “estricto sentido”.

De verdad que el Proyecto Innovador es en sí un plan estratégico, por cuanto contiene no sólo una visualización a largo plazo del Centro de Formación y las consideraciones del entorno,

<sup>1</sup> De ahora en adelante Valores, Misión y Visión se expresarán con la sigla VA-MI-VISIÓN

sino también el estudio y análisis de su estado actual, lo cual implica de por sí, una visión estratégica.

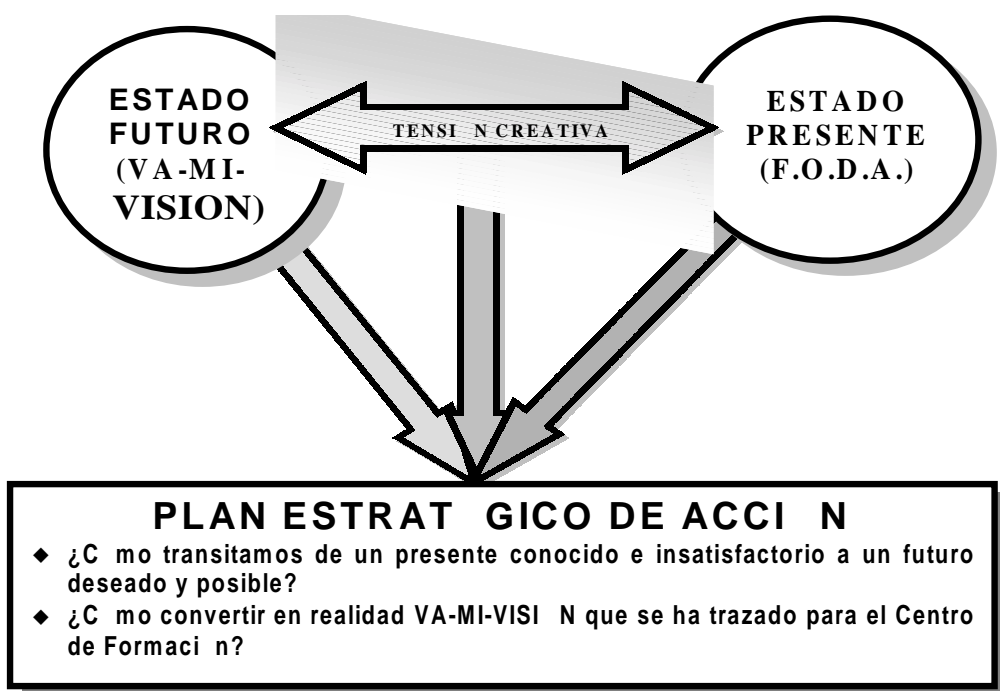
Pero su diferencia con el Plan Estratégico propiamente dicho, radica en que éste está constituido por un propósito estratégico central y por un conjunto de objetivos, estrategias, tácticas y responsabilidades que se establecen para alcanzar el estado futuro proyectado para el Centro de Formación, partiendo de sus fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas, así como de las expectativas de los

actores educativos.

En “estricto sentido” quiere decir que el Plan Estratégico implica desarrollar una serie de acciones concretas (que incluye el denominado Plan Operativo); esto es, contemplar los pasos específicos que hay que dar para convertir VA-MI-VISIÓN en realidad.

“El Plan Estratégico proporciona la energía fundamental para iniciar y sustentar la acción, convirtiendo la intención en realidad”, dicen los expertos en Planificación Estratégica.

### Esencia del Plan Estratégico de Acción



### 3. ¿Por qué es importante el Plan Estratégico de Acción?

No obstante que en el apartado anterior se alcanza a vislumbrar la importancia fundamental que tiene

el Plan Estratégico dentro del Proyecto Innovador de Centro, parecería conveniente profundizar un poco más en dicha importancia.

El Plan Estratégico determina, en buena medida, cómo ha de ser el Centro de Formación en el

mediano y largo plazo y a qué se va a dedicar en su cotidianidad, en tal sentido, imprime un sentido de direccionalidad a las actividades desarrolladas en y por el Centro.

El Centro no funciona por sí solo, regido por leyes fatales y deterministas, ni tan siquiera tripulado por un piloto automático, sino que está gobernado por una inteligencia y una voluntad a la que llamamos dirección, tal como lo afirman Gerry Johnson y Kevan Scholes. Y precisamente la opción que se hace al trabajar con un Proyecto Innovador es que tal dirección sea eminentemente estratégica.

Cuando se habla de Dirección estratégica, se está haciendo referencia a la orientación del Centro en su conjunto y a largo plazo, en función de lo cual se desarrollan las acciones del mediano y corto plazo.

La Dirección Estratégica incluye una dirección operativa que es la relativa a las actividades educativas más o menos cotidianas y rutinarias y a corto plazo desarrolladas en el Centro de Formación, pero siempre teniendo en cuenta la opción estratégica que los actores escolares hayan asumido. No hay que olvidar que el mediano y largo plazo empiezan con el primer paso dado en el corto plazo.

Y aquí es donde el Plan Estratégico de Acción juega su papel fundamental. No se trata de desarrollar actividades por el simple hecho de desarrollarlas, sino que las acciones programadas

y las responsabilidades asumidas por los actores educativos tienen un verdadero norte: convertir en realidad VA-MI-VISIÓN. No hay que perder de vista que aun los Valores, Misión y Visión más importantes fracasarán en ausencia de concretas acciones para llevarlas adelante.

Por otra parte, el Plan Estratégico es el que precisamente permite resolver la “tensión creativa” que se crea en los actores escolares a raíz de la disociación presentada con motivo de la comparación entre un “estado futuro deseado y posible” y un “estado presente conocido e insatisfactorio”.

Tal como lo afirma Peter Senge “la tensión creativa, por su naturaleza, busca resolución, y la resolución más natural de esta tensión es que nuestra realidad se aproxime más a lo que deseamos. Es como si hubiéramos puesto una banda elástica entre los dos polos de nuestra visión y la realidad actual”. Precisamente, al servicio de tal resolución está el Plan Estratégico.

Por último, es necesario insistir en la conducta participativa que debe asumirse al elaborar el Plan Estratégico recordando la siguiente anécdota.

Una vez le preguntaron al dirigente de determinada organización si trabajaba con base en Planificación Estratégica y sobre las características de su Plan Estratégico. El dirigente se inclinó y sacó de un cajón de su escritorio un voluminoso documento, del

cual poco conocimiento tenían los integrantes de dicha organización.

Esto necesariamente lleva a comentar que el Plan Estratégico está constituido por una serie de pasos, etapas y compromisos conducentes a implementar la orientación de largo plazo que sigue el Centro de Formación, y, por tanto, no es un simple o elegante documento depositado el cajón del Director del Centro de Formación.

VA-MI-VISIÓN del Equipo Innovador y su Plan Estratégico implica la comprensión del pasado

y el presente del Centro de Formación y, lo que es fundamental, propone un derrotero al futuro, sugiriendo pautas de acción a quienes se desempeñan en el Centro: cómo actuar e interactuar para lograr lo el futuro deseado.

De ahí la importancia de trabajar con Valores, Misión, Visión y Plan Estratégico de Acción compartidos, porque, de lo contrario, el Proyecto Innovador de Centro se convierte en un simple ejercicio intelectual que no repercute en las acciones educativas del presente y del futuro del Centro de Formación.



## II - El Plan Estratégico en acción

---

### 1. El proceso de la dirección estratégica

Para entender el verdadero alcance del Plan Estratégico es conveniente tener en mente las cuatro partes constitutivas de lo que constituye una adecuada Dirección Estratégica: a) Análisis Estratégico; b) Elección Estratégica; c) Implantación Estratégica; y d) Evaluación Estratégica

\* El Análisis Estratégico tiene que ver con el claro entendimiento del Centro de Formación y con el entorno donde el funciona. El objeto del análisis estratégico es configurar una idea de las influencias clave sobre la situación del Centro (su entorno, sus recursos, las expectativas de los actores escolares), análisis que ha de realizarse teniendo en cuenta las perspectivas de futuro. Un simple resumen de esta situación ha de incluir una lista de las principales oportunidades y amenazas a las que tiene que hacer frente el Centro, sus puntos fuertes y débiles concretos, y las expectativas que influyen en forma importante en la elección estratégica.

Ésta fue precisamente la labor que se realizó con ocasión del

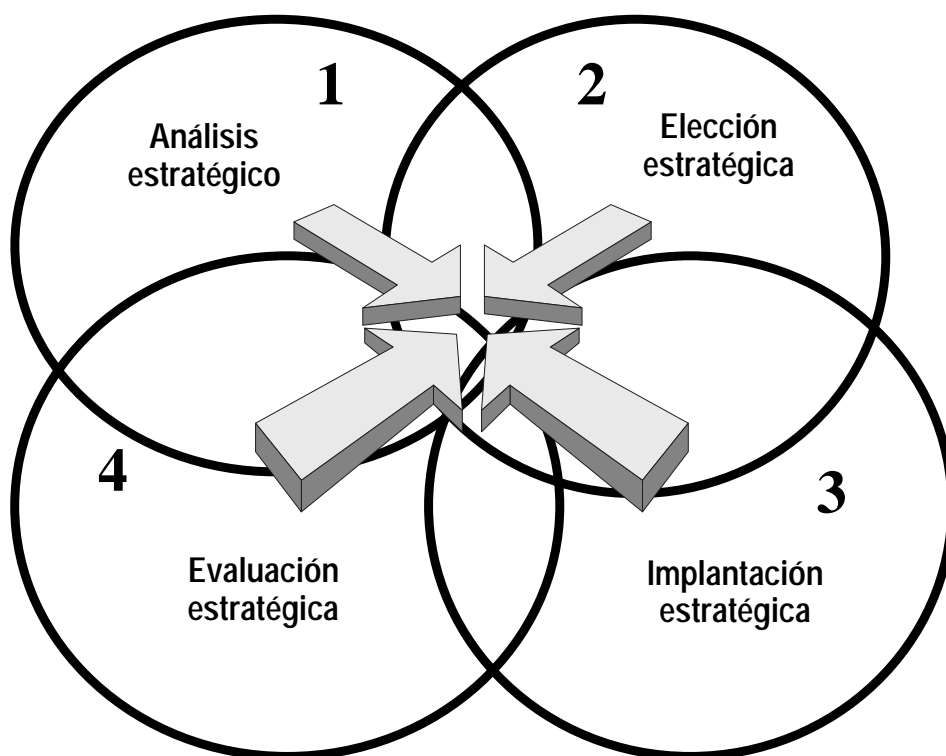
Módulo IV (Proyección del “estado futuro y Evaluación del “estado presente” del Centro de Formación).

\* La elección estratégica tiene que ver con la formulación de cursos de acción posibles que podría adoptar en determinado momento, el Centro de Formación; la evaluación de dichos cursos de acción; y, la opción entre ellos. Como se dijo anteriormente, el análisis estratégico proporciona las bases para la elección estratégica.

\* La implantación estratégica comprende la planificación y puesta en marcha de aquellas actividades y tareas relacionadas con la forma de proceder dentro del Centro, de manera de lograr las transformaciones requeridas para hacer realidad la nueva identidad visualizada (VA-MI-VISIÓN).

\* La evaluación estratégica implica la revisión periódica de todas aquellas actividades y tareas relacionadas con la elección e implantación estratégicas, en busca de percatarse si lo previsto, acordado y puesto en acción responde a los objetivos acordados y la dirección trazada para el Centro de Formación.

## Proceso de dirección estratégica



El Plan Estratégico de Acción incluye la elección, la implantación y la evaluación estratégicas, las cuales –al igual que el análisis estratégico– deben elaborarse en forma participativa con los actores clave del Centro de Formación y, sobre todo, con aquellas personas que han de asumir responsabilidades profesionales.

### 2. Aclarando el alcance de la elección y la implantación estratégicas

Estructurar el Plan Estratégico como herramienta clave del Proyecto Innovador, implicaría entrar a configurar las tres últimas partes constitutivas de una

adecuada Dirección Estratégica: elección, implantación y evaluación estratégicas.

#### 2.1 Una mirada al territorio de la Elección Estratégica

Tal como hubo de expresarse, la Elección Estratégica hace referencia a la formulación de cursos de acción posibles que adoptarían los actores educativos en busca de hacer realidad la proyección del estado futuro (VA-MI-VISIÓN), partiendo lógicamente de la situación presente del Centro detectada a través del FODA.

Bajo la concepción de la Planificación Estratégica, la elección estratégica supone desarrollar tres cuidadosos pasos:

- \* Generar opciones estratégicas.

- \* Evaluar dichas opciones.

- \* Seleccionar la(s) estrategia(s) adecuadas para alcanzar el estado futuro visualizado para el Centro de Formación.

La elección estratégica orienta y, en buena medida, determina las decisiones sobre el futuro de una organización, amén de concretar la manera de responder a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico.

Cuando se opta por una opción estratégica, las organizaciones lo que apropiadamente denominan el propósito estratégico; o lo que algunos expertos llaman igualmente la estrategia genérica.

Para los Centros de Formación la escogencia de su Propósito Estratégico está fundamentalmente relacionada con una actividad que, en buena medida, se confunde con sus propios objetivos institucionales: el mantenimiento de la calidad de sus servicios en el marco de presupuestos aprobados. Esto es, cómo proporcionar “valor agregado educativo pertinente” a los alumnos, a cambio del reconocimiento –por parte de la sociedad– del adecuado cumplimiento de la Misión institucional.

Por lo demás, el Propósito Estratégico es el que permite a los actores escolares enfocar y dirigir su proceso de toma de decisiones en el corto, mediano y largo plazo (fijación de objetivos, estrategias,

tácticas y responsabilidades), de manera de hacer realidad la visualización futura (VA-MI-VISIÓN) que del Centro se tiene.

Podría afirmarse, sin mayores equivocaciones, que si el factor más importante de los Centros de Formación son sus alumnos, su Propósito Estratégico o punto focal es casi que evidente o manifiesto: brindar a los alumnos servicios educativos de calidad y con equidad social, en favor de lo cual concurren la adecuada implementación de las políticas educativas nacionales, el apropiado relacionamiento con el medio externo, unas adecuadas relaciones técnico-pedagógicas y eficientes relaciones organizacionales, administrativas y presupuestales.

Al Propósito Estratégico comúnmente se le denomina la “gallina de los huevos de oro”, puesto que hace que los actores educativos concentren sus energías y capacidades profesionales sobre lo que es de gran valía para la sociedad: impartir una educación que responda a los requerimientos sociales, productivos, tecnológicos y laborales que en determinado momento presenta esa misma sociedad.

Existe un dicho muy expresivo en relación con el Propósito Estratégico. “No olvide la gallina de los huevos de oro: nútrala y protéjala a toda costa”.

Como se verá enseguida, la manera de nutrir el Propósito Estratégico hace referencia al establecimiento de un Propósito

Estratégico, al rededor del cual se fijan Objetivos, Estrategias, Tácticas y Responsabilidades adecuados y oportunos que se concretan a través de un Plan Estratégico de Acción.

## **2.2 Una mirada al territorio de la Implantación Estratégica**

La tercera fase de la Dirección Estratégica hace referencia a la implantación del Plan Estratégico de Acción.

La implantación estratégica comprende la planificación y puesta en marcha de aquellas actividades tendientes a encaminar los cambios visualizados a través del Proyecto Innovador.

Con frecuencia se dice que la implantación estratégica es la etapa decisiva de la Dirección Estratégica. Implantar significa, en este caso, establecer y poner en ejecución nuevas maneras de ver las cosas en el Centro de Formación para actuar en consonancia; nuevas prácticas profesionales; nuevas costumbres institucionales. En síntesis, con la implantación estratégica se desarrollan todos los esfuerzos necesarios para crear una nueva cultura institucional.

Como habrá de suponerse, la implantación estratégica requiere de un riguroso proceso de división del trabajo (categorización y jerarquización de las diferentes actividades y tareas contempladas en el Plan Estratégico y especificación de responsabilidades) y de una particular metodología, además de unas precisas herramientas que, por razones de mejor comprensión,

se explicarán en detalle en su debido momento.

Pero antes de seguir adelante es necesario hacer una advertencia. Es de fundamental importancia no caer, con ocasión del proceso de implantación del Plan Estratégico, en la división mecánica que se tiende a establecer entre, por una lado, la proyección del estado futuro, el estudio y análisis del estado presente, y por otro la elaboración del Plan Estratégico.

Como resultado de tal división se terminan estableciendo planes de acción desligados de VA-MI-VISIÓN y del FODA, lo cual es una terrible equivocación por cuanto la función del Plan Estratégico es convertir VA-MI-VISIÓN en acción, habida cuenta de la realidad vivida por los actores educativos.

A fin de evitar la mencionada división mecánica es conveniente recurrir a la siguiente imagen mental.

Partir de VA-MI-VISIÓN para continuar con la elaboración del Plan Estratégico se asemeja mucho más a apreciar un abanico... que cruzar un puente hacia territorio desconocido.

La imagen insinuada sirve para sugerir que el abanico, a pesar de estar compuesto por partes claramente diferenciadas, forma un todo integral. En el abanico no puede faltar ninguna de sus partes constitutivas y, además, no es factible separarlas por cuanto pierde su esencia o razón de ser.

\* A la izquierda del abanico se encuentran los Valores, Misión y Visión que orientan el futuro del Centro; lo mismo

que el FODA que permite conocer su realidad presente.

\* Podemos imaginar que el propósito estratégico y los objetivos encuentran cerca del centro del abanico. Uno y otros derivan de VA-MI-VISIÓN y del FODA, y guían o dirigen el proceso de toma de decisiones del Centro y de sus operaciones día a día.

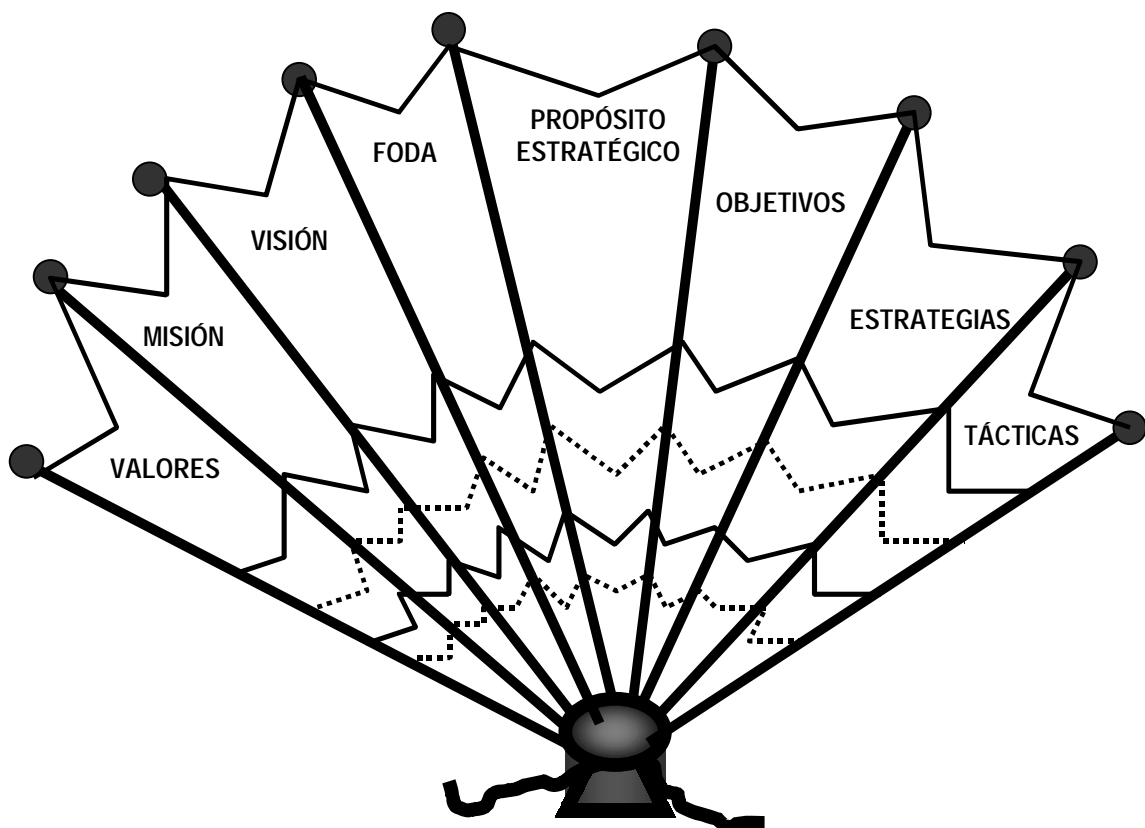
\* A la derecha, pueden percibirse las estrategias y las tácticas y responsabilidades que traducen el Propósito Estratégico y los Objetivos en acción, y a las que sumados los aspectos presupuestales,

conforman lo que estrictamente se denomina Plan Operativo.

\* Así tenemos que al partir de la izquierda del abanico...hacia a la derecha, el diseño y elaboración del Proyecto Innovador evoluciona integralmente de lo general a lo específico.

\* Su evolución parte desde VA-MI-VISIÓN...pasando por la conformación del Propósito Estratégico...hasta llegar al Plan Estratégico de Acción (Propósito Estratégico, Objetivos, Estrategias, Tácticas y Responsabilidad), sin perder, en ningún momento, su coherencia, concatenación y continuidad.

### Concepción integral del Proyecto Innovador de Centro



## 2.3 Una breve explicación de las partes constitutivas de un Plan Estratégico

El Plan Estratégico de Acción

está constituido por las siguientes fases, debidamente categorizadas y jeraquizadas (organización y división del trabajo del Proyecto Innovador) :

1) **Propósito Estratégico** (Objetivo General), el cual es una especie de visara entre, de un lado, VA-MI-VISIÓN y el FODA; y, del otro el Plan Estratégico de Acción. El Propósito Estratégico, además de ser parte integrante de éste último, es de largo plazo.

2) **Objetivos** (Objetivos Específicos), o sea aquellas acciones que los actores escolares visualizan emprender, en el largo plazo, para hacer realidad el Propósito Estratégico por el que han optado en busca de VA-MI-VISIÓN. Si bien es cierto que los Objetivos se derivan del Propósito Estratégico, su conformación ha de realizarse teniendo en cuenta las cuatro dimensiones que constituyen el Proyecto Innovador, y el análisis de ellas hecho a través del FODA.

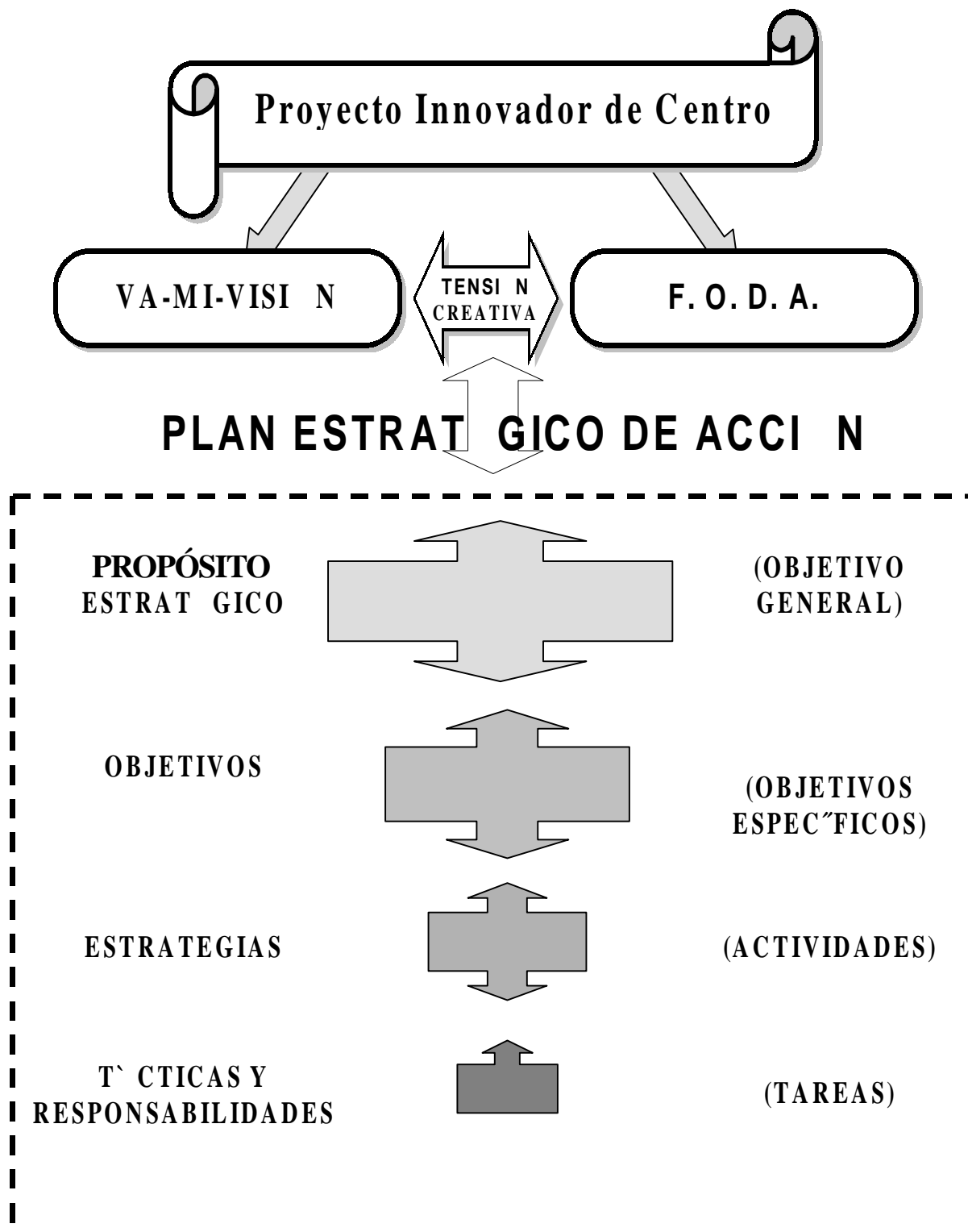
3) **Estrategias** (Actividades, esto es, la manera como –en el mediano plazo– los actores convierten en realidad los objetivos propuestos a alcanzar en cada una de las dimensiones del Centro de Formación.

4) **Tácticas y Responsabilidad** (Tareas), es decir, los planes y programas a corto plazo que los actores escolares, individual y colectivamente, se comprometen a realizar para apoyar una Estrategia determinada.

La siguiente Figura ilustra la ubicación del Plan Estratégico de

Acción dentro del Proyecto Innovador de Centro.

## Ubicación del Plan Estratégico de Acción dentro del Proyecto Innovador de Centro



### 3. Proceso, metodología y herramientas para la elección e implantación estratégicas<sup>2</sup> (o cómo elaborar y poner en marcha el Plan Estratégico de Acción)

Para entrar a las fases de elección e implantación estratégicas parecería conveniente mirar el camino –hasta ahora recorrido– conducente al diseño y elaboración del Proyecto Innovador de Centro.

\* En primer lugar, los actores educativos –encabezados por el Director– han hecho los respectivos esfuerzos por visualizar el estado futuro del Centro, resultado de lo cual tienen claridad sobre la nueva identidad que se pretende para el Centro de Formación (Proyección del Estado Futuro: VA-MI-VISIÓN).

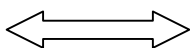
\* En segundo lugar, a través de la

ampliación de la percepción que sobre las actividades del Centro se tiene –mediante la recolección de información sobre la base de las cuatro dimensiones del Centro, y la aplicación de la metodología FODA, el Director y demás actores han de tener algún grado de claridad sobre las oportunidades-amenazas, fortalezas-debilidades que presenta el Centro de Formación y, como habrá de suponerse, han de poseer una serie de expectativas en relación con los cambios a emprender. (estudio y análisis del estado presente).

Si ello se cumple debidamente, el Director y el Equipo Innovador estarán en posición de emprender el cuidadoso viaje encaminado a conformar el Plan Estratégico de Acción de su respectivo Centro de Formación.

El Plan Estratégico de Acción responde a las siguientes preguntas:

*¿Cómo transitar de un presente conocido e insatisfactorio del Centro de Formación a un futuro deseado y posible y cómo alcanzar los resultados esperados?*



*¿Cómo convertir en realidad los Valores, Misiones y Visión (VA-MI-VISIÓN) que se han trazado para el Centro de Formación?*

### El Plan Estratégico de Acción en marcha



Haberer, Joann B. y Webb, MaryLou W.: "Administración total de la calidad"

<sup>2</sup> Gran parte de estas reflexiones están basadas en los libros "Visión" de Joseph V. Qugley; "Gerencia de Proyectos" de W. Alan Randolph y Barry Z. Posner y "Dirección Estratégica" de Gerry Johnson y Kevan Scholes



Pues bien, para responder a tales preguntas que se refieren al “cómo” del Plan Estratégico de Acción y, en consecuencia, a una parte sustantiva del “cómo” del Proyecto Innovador, es indispensable desarrollar una serie de acciones, basadas en un conjunto de herramientas mentales:

- \* Configurar un Propósito Estratégico, a la luz de VA-MI-VISIÓN y del FODA (largo plazo).

- \* Especificar los Objetivos requeridos para alcanzar dicho Propósito Estratégico (largo plazo).

- \* Estructurar las Estrategias necesarias para lograr los objetivos de largo plazo (mediano plazo).

- \* Conformar Tácticas y asignar responsabilidades en función de tales Estrategias (corto plazo).

Es necesario aclarar que el largo plazo cubre un período de tres

años; el Mediano Plazo hace referencia a dos años; y, el corto plazo cubre aquellas tareas que se realizan dentro del año.

Así se tiene que varias tácticas y responsabilidades concurren para el cumplimiento de una estrategia; varias estrategias contribuyen al logro de los objetivos; y, varios objetivos conducen a alcanzar el Propósito Estratégico: esto es, a la meta o fin del Proyecto Innovador.

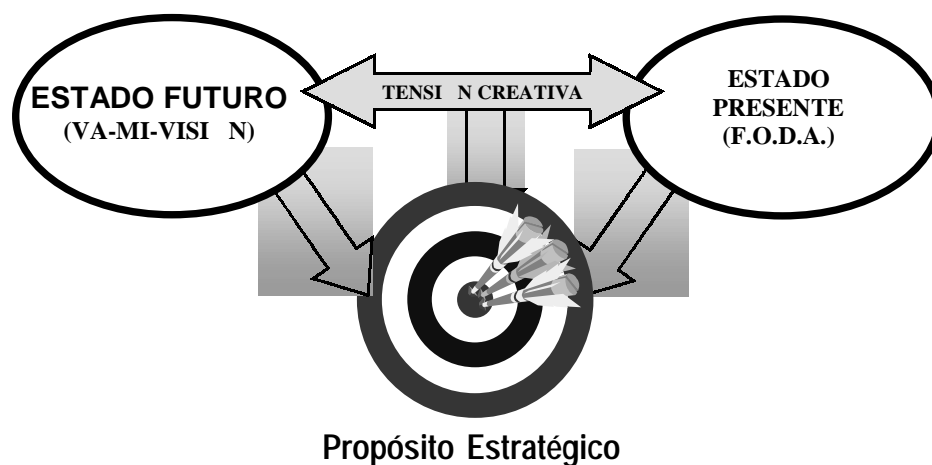
### 3.1 Configuración del Propósito Estratégico (Objetivo General)

3.1.1 ¿Qué se entiende cuando se habla de Propósito Estratégico?

El Propósito Estratégico responde a la siguiente pregunta:

“¿Sobre qué punto focal debemos concentrar atención para –en función de nuestro futuro proyectado y deseado– brindar los mejores servicios educativos?”

### El Propósito Estratégico en Acción



Se puede definir el Propósito Estratégico como la intención de desarrollar –por parte del Director y demás actores educativos– las mejores acciones posibles que conduzcan a una posición

destacable y duradera en el entorno, las que han de convertirse en la pasión que guíe las actividades del Centro.

Y, como es de suponerse, una posición destacada y duradera en

el entorno demanda brindar a los alumnos una educación de calidad y con equidad social que tome en consideración el cambio rápido y permanente, las constantes innovaciones científico-técnicas y la universalización de los fenómenos que presenta el mundo contemporáneo.

El Propósito Estratégico es la Misión del Centro –pero concentrada y en acción– que identifica el punto de mira sobre el cual los actores educativos centrarán su atención para dar lo mejor de sí mismos en lo relativo a los servicios brindados por su Centro de Formación: calidad y equidad social..

Tal como lo sostiene Gary Hame –experto en Planificación Estratégica– “las organizaciones que alcanzaron el liderazgo mundial durante los últimos 20 años invariablemente comenzaron con ambiciones que estaban fuera de toda proporción con sus recursos y capacidades, pero crearon la obsesión de ganar en todos los niveles de la organización, manteniendo esa obsesión durante los 10 o 20 años de competencia por el liderazgo mundial. Denominamos a esta obsesión, propósito estratégico”.

El Propósito Estratégico – expresa el mismo autor– es más que una ambición ilimitada. El comprende un proceso de dirección activa que incluye: centrar la atención de la organización en la importancia de ser el mejor; motivar al personal, comunicando el valor del Propósito; fomentar las contribuciones individuales y de equipo; mantener el entusiasmo, proporcionando nuevas

definiciones operativas al cambiar las circunstancias; y, utilizar el Propósito Estratégico en forma consistente para distribuir la distribución de los recursos.

Tres hechos caracterizan al Propósito Estratégico, lo que lo convierte en una herramienta de fundamental importancia dentro del Proyecto Innovador:

- \* Establece una Meta que merece dedicación y tiempo.

- \* Capta de la esencia de ser el mejor en lo que se hace.

- \* Es estable con el paso del tiempo.

El Propósito Estratégico recuerda, por lo demás, las siguientes reflexiones:

- \* “Si no sabes para dónde vas, es posible que termines en otro lugar”

- \* “Las personas que no tienen una meta común, no es difícil que se enemisten (o dispersen) por el camino”.

- \* “Sin un Propósito Estratégico, tal vez nunca llegues a él”.

Unas reflexiones adicionales son importantes para comprender la importancia del alcance del Propósito Estratégico, en calidad de punto focal de las actividades del Centro de Formación.

Tal como lo afirman W. Allan Randolph y Barry Z. Posner, “para realizar un trabajo debe comenzarse mentalmente por el final, y luego devolverse. Cuanto más claro tenga el resultado de su proyecto, mejor podrá planear la forma de llevarlo a cabo, aun cuando sufra algunas variaciones en el camino”. Estos autores traen, al respecto, un magnífico ejemplo.

¿Armó usted un rompecabezas? Le entregan 1.000 piezas para armarlo: todos los recursos necesarios para el desarrollo de tal

proyecto. ¿Cómo empezar a armarlo? Observando la tapa de la caja y estudiando cómo quedarán las piezas, según el grabado, una vez colocadas apropiadamente. Se empieza con el resultado final y luego se planea cómo regresar al comienzo. Sólo entonces se comienza a trabajar en pos de la meta final.

Puesto que la elaboración del Proyecto Innovador y la implantación de su Plan Estratégico exige la participación de muchas personas, es esencial tener una meta clara (un Propósito Estratégico), de manera de poder articular las diferentes acciones a desarrollar.

Conviene colocar otro ejemplo – traído por los mismos autores – para resaltar la importancia del Propósito Estratégico.

Suponga que le entrega el mejor equipo tiro a la más hábil arquera, y le pide que empiece a tirar, pero sin especificarle dónde está el blanco. La arquera tirará las flechas adonde ella cree que debe hacerlo, pero no necesariamente al blanco que usted tenía en mente. No es que la arquera no esté tratando de hacerlo bien; simplemente no sabe hacia dónde ha de apuntar. Terminará viendo frustrados sus esfuerzos y usted defraudado con los resultados. Se habrá desperdiciado tiempo y energía, como bien podría suceder en el caso de que el Centro de Formación no tuviese un Propósito Estratégico definido.

Si usted no señala a su gente la dirección correcta, si no los provee de un diagrama (por ejemplo, la muestra del grabado de la caja del rompecabezas), si no puede hacer que imaginen cómo se sentirán

usando el producto o servicio (el resultado final del Proyecto), ¡se verá encerrado en una trampa de activismo!

Su gente estará muy ocupada moviéndose y haciendo cosas pero sin lograr nada significativo: ¡carecerán del elemento fundamental para desarrollar una motivación de logro! Quizá su equipo sea muy capaz y tal vez cuente con todas las herramientas necesarias, pero no sabe cuál es el blanco.

### 3.1.2 Pasos para formular el Propósito Estratégico del Centro de Formación

Después de haber establecido la nueva identidad que del Centro se quiere (VA-MI-VISIÓN) y de haber realizado un apropiado diagnóstico a través del FODA, formular un Propósito Estratégico implica un esfuerzo de concentración o síntesis que conduce a visualizar el punto focal (blanco, meta, fin o prioridades estratégicas) sobre el cual los actores educativos pondrán la mira, de manera que las acciones emprendidas a través del Plan Estratégico respondan a los resultados buscados mediante el Proyecto Innovador.

En efecto, si se tiene en cuenta que el Director del Centro y el Equipo Innovador cuentan con una valiosa información, producto del análisis estratégico realizado, el paso indispensable a dar es el de establecer la intención o propósito fundamental que guiará las acciones del Plan Estratégico.

Son varios los factores que convergen en el establecimiento de un buen Propósito Estratégico:

\* La nueva identidad pretendida

para el Centro (VA-MI-VISIÓN).

- \* Una oferta de servicios educativos pertinentes, de calidad y con equidad social.

- \* El establecimiento de prioridades en las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades que presenta (o se le presentan) al Centro, en cada una de sus dimensiones.

- \* Las expectativas de los actores educativos.

El Director y el Equipo Innovador no deben olvidar que si dentro de los Centros de Formación lo más importante son los alumnos, su Propósito Estratégico es casi que evidente o manifiesto: brindarles servicios educativos pertinentes, de calidad y con equidad social, en favor de lo cual concurren la adecuada implementación de las políticas

educativas nacionales, el apropiado relacionamiento con el medio externo, unas adecuadas relaciones técnico-pedagógicas y eficientes relaciones organizacionales, administrativas y presupuestales.

Por lo demás, a fin de facilitar la formulación del Propósito Estratégico se hace necesario aclarar que éste es, en palabras sencillas, la Misión del Centro concentrada y acción (que si está bien formulada incluye los Valores), alrededor de la cual giran oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades, así como las expectativas de los actores escolares.

Con estas orientaciones, es procedente entrar a formular el Propósito Estratégico del Plan Estratégico de Acción.

## **Paso N° 1. Consignar los valores, Misión y Visión del Centro de Formación**

---

A fin de establecer el debido encadenamiento entre la nueva identidad pretendida, la oferta de servicios educativos, las oportunidades-amenazas, fortalezas-debilidades que presenta (o se le presentan) al Centro de Formación, el Director y el Equipo Innovador han de consignar en el Formulario que aparece en el Ejercicio I (conformación del propósito estratégico), los Valores, Misión y Visión del Centro.

## **Paso N° 2. Establecer prioridades entre las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades del Centro**

---

El Director y el Equipo Innovador han de estudiar con detenimiento las informaciones y datos obtenidos a por medio de la Matriz FODA, estableciendo algún grado de prioridad entre ellos, según las expectativas de transformación que se hayan fijado a través del Proyecto Innovador.

Las prioridades deben establecerse para cada una de las dimensiones del Centro.

## Paso N° 3. Formular el Propósito Estratégico

Sobre la base de la nueva identidad pretendida para el Centro de Formación y una vez establecidas las prioridades mencionadas anteriormente, así como las expectativas de transformación que se tengan, el Director Escolar y el Equipo Innovador han de proceder a formular el correspondiente Propósito Estratégico.

Es recomendable que la formulación del Propósito Estratégico no tenga más de 50 palabras y comience con un verbo.

### 3.2 Especificación de los Objetivos (Objetivos Específicos)

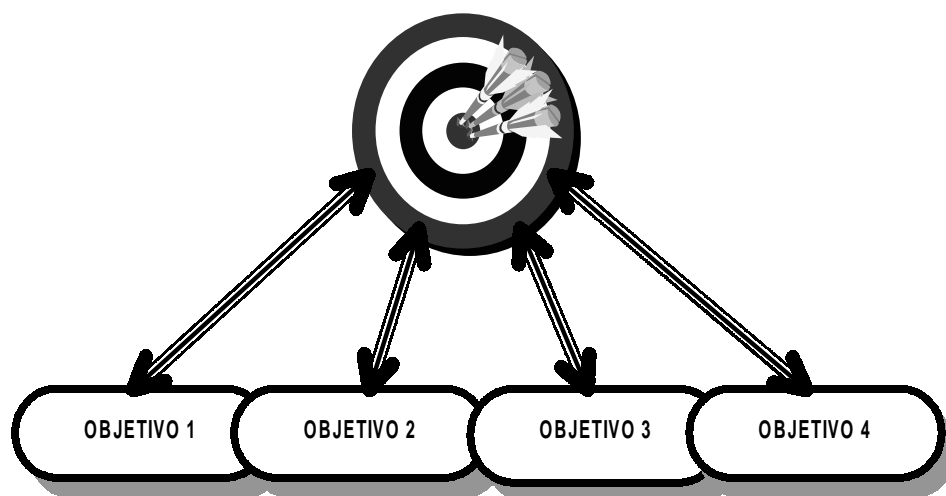
3.2.1 ¿Qué se entiende cuando se habla de Objetivos del Plan Estratégico?

Los Objetivos Estratégicos

responden a la pregunta:

“¿Qué enfoque básico vamos a dar a cada una de las dimensiones del Centro de Formación para alcanzar el Propósito Estratégico buscado?”

### Los Objetivos en acción



Se pueden definir los Objetivos como el enfoque y énfasis básicos que los actores educativos – encabezados por el Director Escolar y el Equipo Innovador – dan a cada una de las dimensiones del Proyecto, en busca de alcanzar el Propósito Estratégico proyectado.

Así como el Propósito Estratégico identifica lo que se desea lograr como Centro de

Formación, los Objetivos brindan pautas de orientación para encauzar la gestión institucional en busca de lograr los resultados esperados. Los Objetivos dan un enfoque al Propósito Estratégico.

A semejanza de MA-MI-VISIÓN y del Propósito Estratégico, los Objetivos abarcan un horizonte de gran amplitud y prevén pocos cambios a corto plazo. Los Objetivos han de emanar del

Propósito Estratégico, pues son una especie de desdoblamiento de éste y su finalidad es la de alcanzar dicho Propósito.

Adoptando un pensamiento de Peter Drucker a los Centros de Formación, se puede afirmar que los Objetivos:

- \* No son meras abstracciones.
- \* Deben derivarse del Propósito Estratégico y conducir a él.
- \* Deben hacer posible la concentración de recursos y esfuerzos.
- \* Deben ser múltiples antes que único, ya que gestionar un Centro es equilibrar una diversidad de objetivos y necesidades.
- \* Se requieren en todas las áreas de las cuales depende la supervivencia del Centro.

La fijación y declaración de Objetivos involucra varias características decisivas: participación, sentido de pertenencia y compromiso. En efecto, es al Director y al Equipo Innovador –en consulta con actores escolares clave– a quienes corresponde fijar los Objetivos, y alrededor de tal participación se crea un sentido de pertenencia y compromiso con los mismos.

Otros elementos que también son decisivos en la adecuada formulación y estructuración de los Objetivos, son: enfoque, desafío, alcance y prioridad.

\* Enfoque:

Un número demasiado elevado de Objetivos puede hacer que los esfuerzos del Centro de Formación sean demasiado fragmentados o, por lo menos, que aparenten serlo. Por su simplicidad, puede ser muy efectivo el enfoque que se logra cuando se tienen de tres, cuatro o cinco Objetivos como máximo.

Para las personas será mucho más fácil memorizarlos y, por ende, interiorizarlos para, finalmente, implementarlos. En sí mismas, las declaraciones de Objetivos deberían reducirse a quizá veinte palabras o menos, ya que el propósito es claridad y simplicidad antes que vaguedad y complejidad.

De la definición dada arriba sobre los Objetivos es fácil inferir que, para todo Centro de Formación, existe un Objetivo por cada dimensión.

\* Desafío:

Como ya se dijo, los Objetivos deben ser el reflejo del Propósito Estratégico. En este sentido, los Objetivos deben involucrar un desafío e inspirar a cada uno de los actores escolares el deseo de dar lo mejor de sí mismo para alcanzar la nueva identidad pretendida para el Centro de Formación. (motivación de logro).

\* Amplitud:

Los Objetivos deben expresarse con la amplitud o alcance suficiente de modo que no sea necesario cambiarlos o modificarlos con frecuencia. Por lo general, ello significa que no deben incluirse cifras.

En la fase de fijación de Objetivos, la preocupación debe centrarse en la dirección, motivación y las relaciones decisivas para cada una de las dimensiones, no en las cifras.

Las cuantificaciones se harán posteriormente cuando sea el momento del establecimiento de tácticas y la asunción de responsabilidades.

\* Prioridad:

Por último, el Director y el Equipo Innovador –en su

condición de líderes del Proyecto Innovador– deben estar dispuestos a responder por la cuestión inevitable de la prioridad de los Objetivos.

En efecto, si los líderes no establecen un sistema de prioridad en sus Objetivos, su gente lo hará.

En muchas ocasiones esta labor presenta gran dificultad, porque de todas maneras los Objetivos –sobre todo cuando son poco numerosos– son igualmente importantes. Ante esta situación, los Objetivos deben fijarse en secuencia, de tal manera que pueda crearse una base racional efectiva a medida que se van presentado a los interesados.

### 3.2.2 Pasos para formular los Objetivos del Plan Estratégico

De las reflexiones hechas, fácilmente se puede concluir que el Plan Estratégico tendría sendos Objetivos vinculados con cada una de las dimensiones del Proyecto Innovador:

- \* Políticas educativas nacionales.
- \* Relaciones y actividades con el medio social, institucional, productivo y laboral.
- \* Relaciones y actividades técnico-pedagógicas.
- \* Relaciones y actividades organizacionales, administrativas y presupuestales.

## Paso N° 1. Consignar el Propósito Estratégico visualizado

---

A fin de establecer el debido encadenamiento entre el Propósito Estratégico visualizado y la formulación de los Objetivos, el Director y el Equipo Innovador deben consignarlo en el Formulario que aparece en el Ejercicio 2.

## Paso N° 2. Visualizar los Objetivos Estratégicos

---

Tomando como base lo contemplado en el Propósito Estratégico, así como las prioridades establecidas para cada una de las dimensiones del Proyecto Innovador, el Director y el Equipo Innovador han de acordar el enfoque y énfasis básicos que imprimirán a cada una de esas dimensiones, así como la prioridad que ellas tendrán, de manera de alcanzar el Propósito Estratégico proyectado.

## Paso N° 3. Formular los Objetivos Estratégicos

---

Sobre la base del acuerdo logrado, el Director y el Equipo Innovador han de proceder a formular los correspondientes Objetivos, sin olvidar:

- \* que ellos se estructuran con miras a lograr el Propósito Estratégico.
- \* que es recomendable que su formulación comience con un verbo.
- \* que deben expresarse con el alcance suficiente, de modo que no sea necesario cambiarlos o modificarlos con frecuencia.
- \* que deben involucrar un desafío a fin de inspirar a cada uno de los actores educativos el deseo de dar lo mejor de sí mismos en buscar de alcanzar la nueva identidad proyectada para el Centro.

\* que deben reducirse a quizá veinte palabras o menos, ya que el propósito es claridad y simplicidad antes que vaguedad y complejidad.

### 3.3 Estructuración de Estrategias (Actividades)

pregunta:

“¿Cómo vamos a lograr, como Centro de Formación, nuestros Objetivos de largo plazo establecidos para cada una de las dimensiones?”

#### 3.3.1 ¿Qué se entiende cuando se habla de Estrategias?

Las Estrategias responden a la

### Las Estrategias en acción



Se pueden definir las Estrategias como los caminos por los cuales el Centro de Formación opta para alcanzar los Objetivos de largo plazo establecidos para lograr un determinado Propósito Estratégico. Las Estrategias han de estructurarse sobre la base de las prioridades establecidas en cada una de las dimensiones del Proyecto.

naturaleza, pero ellas debe permitir su traducción en enunciados de tácticas y responsabilidades cuantificables.

En términos generales, los Centros deben desarrollar de tres, cuatro o cinco Estrategias como máximo por Objetivo, dándoles algún orden racional o prioritario.

Las Estrategias deben iniciarse con verbo y no deben tener una extensión mayor a veinte palabras.

Así como los Objetivos surgen del Propósito Estratégico, las Estrategias emanan de los Objetivos a largo plazo. Las Estrategias tienen una duración de mediano plazo (dos años), aunque estén sujetas a evaluaciones anuales.

#### 3.3.2 Pasos para estructurar las Estrategias

Las Estrategias –al igual que el Propósito Estratégico y los Objetivos– son cualitativas por

Como habrá de suponerse, las Estrategias son enunciados sobre la manera como los actores escolares encaran la consecución de los Objetivos Estratégicos en cada una de las dimensiones del Proyecto Innovador: políticas educativas nacionales; relaciones



con el medio; actividades técnico-pedagógicas; y, actividades

organizacionales, administrativas y presupuestales.

## **Paso N° 1. Estudiar la naturaleza y alcance de las dimensiones del Proyecto Innovador de Centro**

---

A fin de estructurar las Estrategias encaminadas a alcanzar los Objetivos proyectados, es recomendable estudiar –con detenimiento– la naturaleza y alcance de las dimensiones del Proyecto Innovador (Ver Ejercicio 6 del Módulo IV).

Resultado del estudio realizado, el Director y el Equipo Innovador han de tener en cuenta algunos factores contemplados en dichas dimensiones, los que –de alguna manera– pueden enriquecer el diagnóstico del Centro de Formación realizado a través de la Matriz FODA.

## **Paso N° 2. Estudiar las prioridades establecidas para cada una de las dimensiones**

---

De la misma manera, el Director y el Equipo Innovador han de tener en cuenta las prioridades que sobre las dimensiones se establecieron respecto de las oportunidades-amenazas, fortalezas-debilidades del Centro, las que están consignadas en el Ejercicio I del presente Módulo.

## **Paso N° 3. Formular las Estrategias a la luz de los objetivos proyectados**

---

Sobre la base del estudio realizado, el Director y el Equipo Innovador han de proceder a formular las respectivas Estrategias, recordando que ellas:

- \* deben formularse sólo de tres a cinco Estrategias por objetivo, dándoles un orden prioritario.
- \* deben iniciarse con un verbo.
- \* no tener una extensión mayor a veinte palabras.

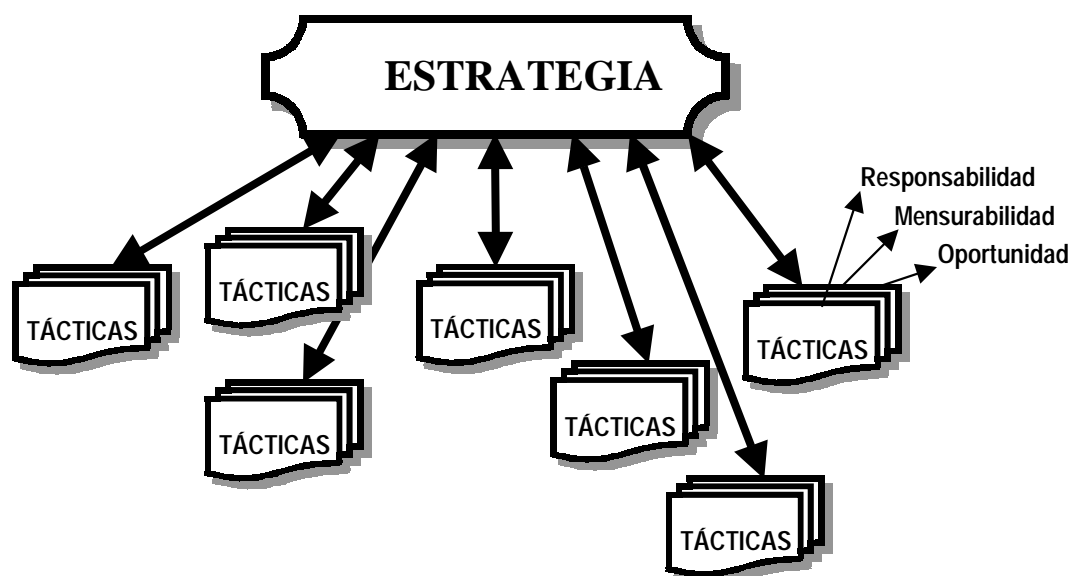
### **3.4 Establecimiento de Tácticas y Responsabilidades (Tareas)**

3.4.1 ¿Qué se entiende cuando se habla de Tácticas y Responsabilidades?

Las Tácticas y Responsabilidades

responden a la siguientes pregunta: “¿Qué tareas o planes de acción específicos se desarrollarán –a corto plazo– por parte del Centro de Formación para implementar las Estrategias establecidas?”

## Las Tácticas y Responsabilidades en acción



Se pueden definir las Tácticas y Responsabilidades como las tareas que han de desarrollar diferentes actores educativos, de manera de hacer realidad las Estrategias trazadas, las que —a su vez— han de permitir la consecución de los objetivos estratégicos formulados.

El alcance de las Tácticas

Las Tácticas se refieren a programas específicos o concretos encaminados a implementar las Estrategias proyectadas. Son acciones de acción de corto plazo que se desarrollan en el Centro de Formación, sujetas a evaluación permanente y a continuos cambios de rumbo y énfasis.

Las mejores Tácticas se orientan a resultados; es decir, ponen de relieve lo que los actores esperan lograr con la respectiva Táctica.

Por ejemplo, cuando lo que en realidad se requiere es incidir en la deserción de alumnos, exprese esa tarea diciendo “disminuir la deserción de alumnos en un 15%, en vez de “procurar que no haya

deserción estudiantil”.

Las Tácticas deben ser breves, no contener más de quince palabras y comenzar con verbos duros (poner en práctica; establecer; recomendar; hacer; implantar; organizar; implementar; introducir; instaurar; crear; generar; producir, etc.)

Al utilizar esos verbos, se gana en claridad respecto de si la tarea se ha cumplido o no. Contrario sensu, si se utilizan verbos blandos —tales como definir, estudiar, imaginar, analizar, idear, etc.— los resultados de las Tácticas son difícilmente mensurables.

### El alcance de las Responsabilidades

Una Táctica debe contener tres elementos esenciales, sin los cuales pierde su verdadera esencia: Mensurabilidad, Oportunidad y Responsabilidad. (MOR).

\* Mensurabilidad:

Los mejores enunciados de

Tácticas contienen elementos cuantitativos y mensurables. Por ejemplo: “Incrementar la matrícula en un 10%”.

**\* Oportunidad:**

Todas las declaraciones de Táctica deberán tener un plazo de cumplimiento, y cuando ese plazo de terminación sea de un año, debe incluir una fecha de iniciación así como una fecha –o fechas– de control de los avances logrados hasta entonces.

**\* Responsabilidad:**

Las Tácticas –y los planes o programas que ella implica– deberán identificar a una sola persona por su nombre o cargo como responsable en primera instancia, sin tener en cuenta el trabajo en equipo, comités, etc. La persona responsable debe considerar factible la declaración de Táctica y Responsabilidad.

La mensurabilidad, oportunidad y responsabilidad constituyen una buena base para la medición y la acción del Plan Estratégico. Tal como lo expresa la sabiduría popular “los actos de las personas se basan en la forma como se las evalúa”. “Si busca un método rápido para cambiar el comportamiento de una organización...;modifique el sistema de evaluación o, al menos, un factor de medición!”

### **3.4.2 Pasos para establecer las Tácticas y Responsabilidades**

Para establecer las Tácticas y Responsabilidades es conveniente recordar que ellas se refieren a programas o planes de acción –a corto plazo– que se desarrollan en el Centro de Formación, sujetas a evaluación permanente y a continuos cambios de rumbo y énfasis.

## **Paso N° 1. Consignar las Estrategias y formular las Tácticas correspondientes**

---

Con el propósito de conservar la coherencia entre las Estrategias proyectadas y la respectiva formulación de las Tácticas y Responsabilidades es conveniente que el Director y el Equipo Innovador consignen la Estrategia y luego procedan a formular las Tácticas correspondientes a dicha Estrategia (Ver Ejercicio 4).

## **Paso N° 2. Hacer constatar su mensurabilidad y oportunidad**

---

Una vez formuladas las Tácticas, el Director y el Equipo Innovador han de hacer constar los elementos cuantitativos y mensurables de la respectiva Táctica (“Producir 3 Módulos para la asignatura de Matemáticas”), así como la oportunidad o tiempo en que ella se desarrollará (01.01.99-31.03.99).

### Paso N° 3. Asignar responsabilidades

Por último, el Director y el Equipo Innovador han de hacer constar quién será la persona (o cargo) responsable de la correspondiente Táctica (Producir 3 Módulos para la asignatura de Matemáticas. 01.01.99-31.03.99. Juan Pérez”).

Al formular las Tácticas ha de recordarse que:

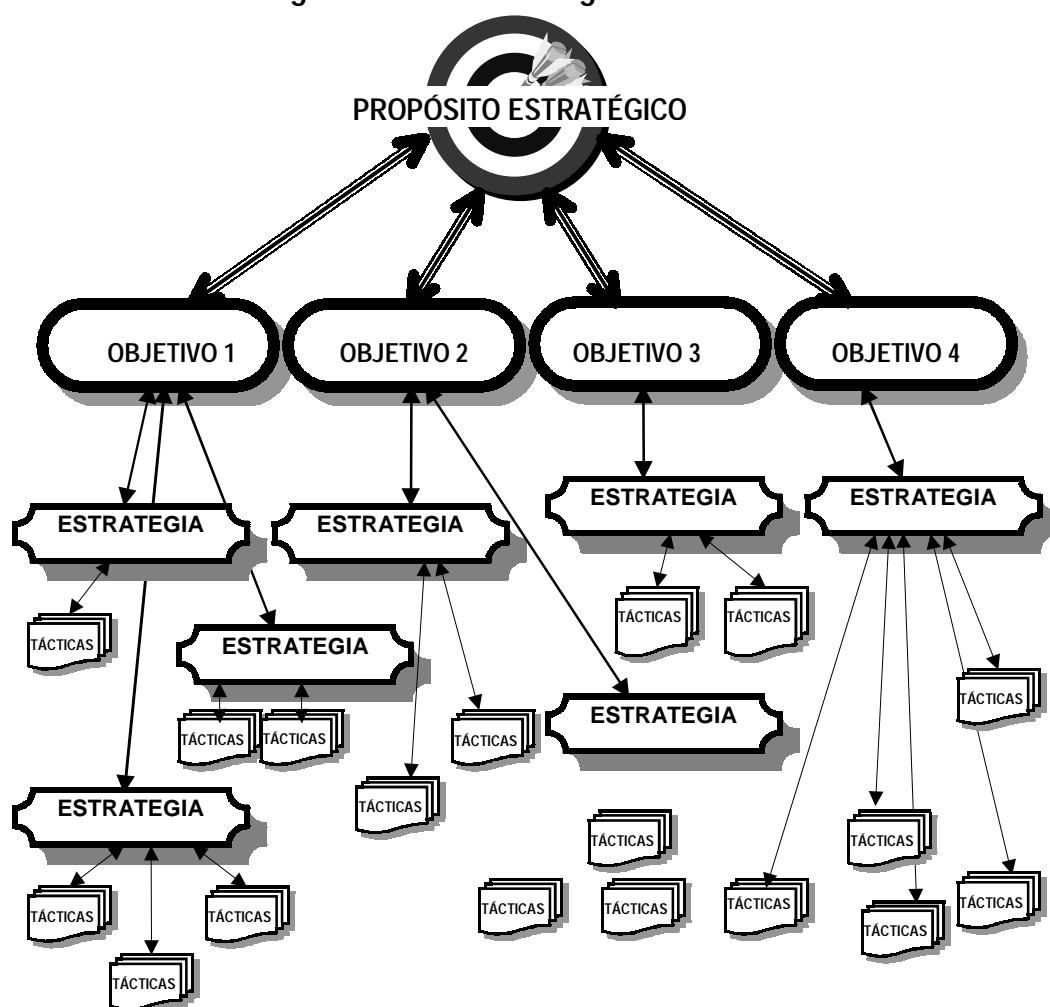
- \* deben formularse sólo de tres a cinco Tácticas por Estrategia, dándoles un orden prioritario.

- \* deben iniciarse con un verbo.

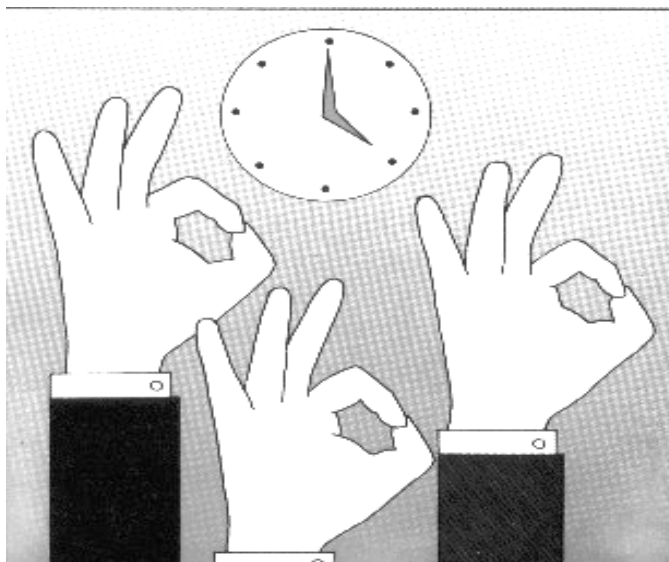
- \* no tener una extensión mayor a quince palabras.

- \* es imprescindible consignar los aspectos cuantitativos y mensurables, el tiempo de duración y la persona responsable.

#### Una mirada global al Plan Estratégico de Acción



#### 4. Cronograma, cálculo de costos y elaboración del presupuesto del proyecto innovador



Randolf - Posner "Gerencia de Proyectos"

##### 4.1 - Métodos y herramientas para la elaboración del cronograma de actividades.

Una vez que el Director y el Equipo Innovador tienen determinados dentro del Plan Estratégico los correspondientes Propósito Estratégico, Objetivos, Estrategias y Tácticas y Responsabilidades, ha de procederse a la fijación del tiempo que cada una de esas acciones implica.

Por lo demás, esta tarea fue en gran parte realizada con ocasión de las acciones emprendidas a raíz de la aplicación de los conceptos, métodos y herramientas suministrados para la elaboración del Plan Estratégico de Acción.

Así se tiene que:

- \* La nueva identidad pretendida para el Centro (VA-MI-VISIÓN), lo mismo que el Propósito Estratégico y los Objetivos son de largo plazo (tres años).

- \* Las Estrategias, son de mediano plazo (dos años).

- \* Las Tácticas, que conforman el Plan Operativo, son acciones a desarrollar en el corto plazo, es decir, dentro del transcurso del año lectivo. Es más, en el caso de las Tácticas y Responsabilidades se conoce su fecha de iniciación de su terminación.

Quedaría por organizar –en un todo coherente– esta serie de actividades de manera de establecer la necesaria inversión de tiempo en ellas, su secuencia y sus respectivas relaciones. Para realizar esta labor se utilizan, en lo esencial, dos importantes herramientas: los Gráficos de Barras (también llamados Gráficos GANNT) y los Diagramas de Flujo (también llamados Diagramas PERT)<sup>3</sup>.

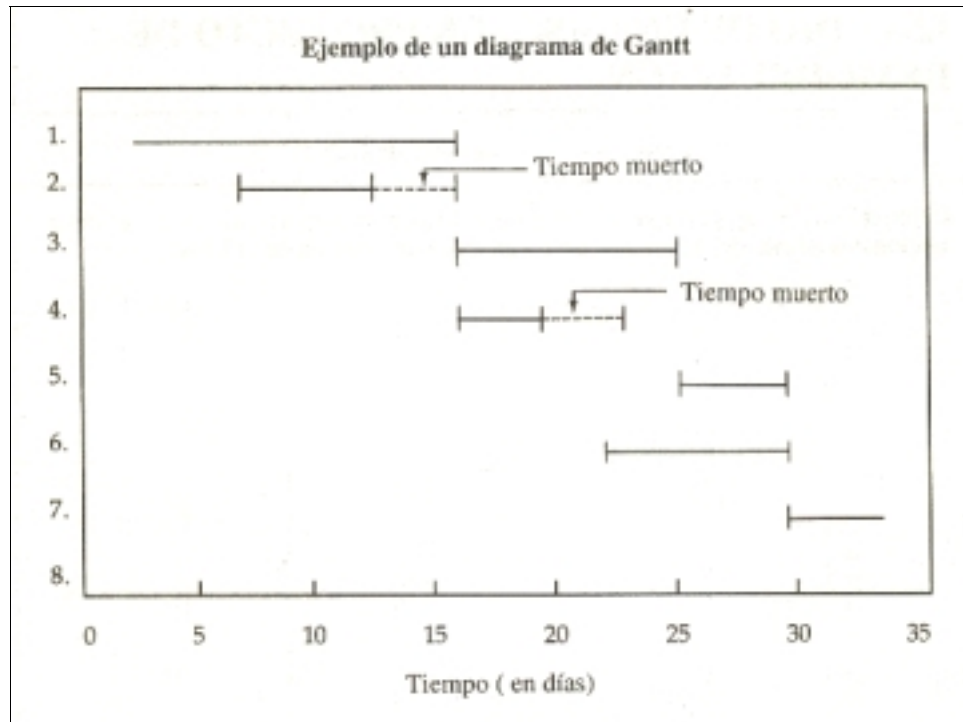
##### 4.1.1 El Gráfico de Barras (o Gráfico GANNT) y su elaboración.

El Gráfico de Barras (o Gráfico GANNT), llamado así en honor del Ingeniero Industrial Henry Gannt –quien introdujo este procedimiento a principios del presente siglo– tiene cuatro partes básicas:

- \* Una parte superior en la que se muestran las actividades a desarrollar.

- \* Una medida de tiempo,

<sup>3</sup> Gran parte de las reflexiones sobre los gráficos y diagramas están inspirados igualmente en Randolph y Posner, ya citados, y en Marion E. Haynes "Administración de Proyectos"



expresada en días, meses o años (barra horizontal).

\* Un listado de actividades (barra vertical).

\* Una barra para cada actividad (cuya longitud representa el tiempo estimado para desarrollarlas).

En relación con el Gráfico de Barras pueden mencionarse las siguientes características y ventajas:

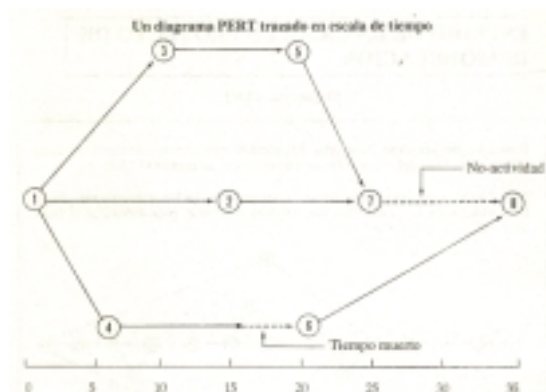
\* Son sencillos de trazar y aún así contienen una gran cantidad de información sobre el Proyecto y su Plan Operativo.

\* Dan una visión general del Proyecto Innovador muy útil y constituyen una herramienta ágil para hacer su seguimiento y supervisar su progreso.

\* Ofrecen una representación visual –fácil de leer– de los objetivos, metas y acciones del Proyecto Innovador (la longitud de las barras es proporcional al tiempo estimado para la ejecución de cada actividad y la línea final de cada barra anuncia su momento de culminación).

\* Muestra la secuencia de las actividades: aquéllas que deben realizarse primero o posteriormente y las que pueden o deben hacerse simultáneamente.

\* Se puede presentar, normalmente, en una sola hoja de tal forma que, de un solo vistazo, puede observarse el Proyecto en su conjunto y su lista de actividades. Por lo demás, en la medida en que la totalidad del Proyecto Innovador pueda verse, también podrá apreciarse, en forma gráfica, la



Haynes - "Administración de Proyectos"

meta (o metas) del Proyecto.

Un Gráfico de Barras de un Proyecto completo conjuga muchas actividades y sólo muestra los eventos de mayor importancia. Con el fin de dar una visión más detallada, se elabora un Gráfico de Barras por cada Objetivo (o Estrategia), lo que permite definir las Tácticas y Responsabilidades de las diferentes personas o grupos de trabajo comprometidos con el Proyecto.

Un Gráfico de Barras de estas actividades ayudará a saber qué hacer y cuándo desarrollarlas. Estos Gráficos adicionales ayudan a coordinar los esfuerzos de diferentes personas o grupos que trabajan en los diferentes Objetivos o Estrategias. Esto permite que empiecen a aparecer los puntos importantes de relaciones, intersecciones y complementación de labores.

Es de advertir que para la elaboración de Gráficos de Barras y de Diagramas de Flujos (que se explicarán de inmediato), se han diseñado novedosos programas de computador, lo que facilita el desarrollo de esta labor.

#### 4.1.2. El Diagrama de Flujo (o Diagrama PERT) y su elaboración.

El Diagrama de Flujo (o Diagrama PERT) llamado así porque responde a la sigla de su título "Program Evaluation and Review Technique" (Evaluación del Programa y Técnica de Repaso), y el cual vio su aparición a mediados de la década de los cincuenta, tiene cuatro partes básicas:

- \* Una línea de tiempo.
  - \* Los eventos representados mediante círculos u otras figuras convenientes.
  - \* Las actividades representadas por flechas que conectan los círculos.
  - \* Las no-actividades que conectan dos eventos y que se representan como flechas formadas por líneas de puntos (Una no-actividad representa una dependencia entre dos eventos que no requieren ningún trabajo).
- Los Diagramas PERT presentan las siguientes características y ventajas principales:
- \* Constituyen una forma más sofisticada de planificación que los Gráficos GANTT, y son apropiados para Proyectos que

tienen muchos pasos interactivos.

- \* Aun cuando no son tal claros en cuanto a la presentación global del Proyecto, son extremadamente útiles para identificar y administrar el flujo secuencial de actividades, así como los puntos de intersección de unas actividades con otras. Cuando dos personas diferentes ejecutan dos actividades que se cruzan dentro del programa de trabajo, puede mejorarse considerablemente su coordinación.

- \* Facilitan un más fácil control de actividades, eventos y estimativos de tiempo.

- \* Agregando el tiempo estimado a lo largo de la ruta, se determina fácilmente la secuencia de actividades más prolongadas. Por lo demás, la secuencia más larga es la llamada “ruta crítica” por cuanto identifica los pasos esenciales que deben completarse a tiempo para evitar una demora en la terminación del Proyecto: cualquier demora en ella implica el retraso de todo el Proyecto. La longitud de la ruta crítica precisa la cantidad mínima de tiempo requerida para desarrollar el Proyecto, puesto que antes de llegar a la meta deben haberse completado todas las demás secuencias.

- \* Al igual que con el Gráfico GANTT, el Diagrama PERT puede actualizarse permanentemente para que refleje el progreso real del Proyecto. Esto es muy importante para determinar cómo los cambios que se hagan, afectarán el tiempo total de realización, así como para

manejar las interacciones que se presentan entre varias personas o unidades operativas.

La gran ventaja de un Diagrama PERT es que permite coordinar un Proyecto con centenares de actividades. De todas maneras y en razón de la multiplicidad de actividades a desarrollar no es fácil elaborarlo, es recomendable diagramar acciones separadas por bloques de tiempo.

Como se había mencionado, hay programas de computador disponibles para construir y manipular Diagramas de Flujo, lo que simplifica considerablemente su utilización.

A pesar de la ayuda que se pueda tener a través de los programas de computación, es recomendable tener en cuenta los siguientes elementos cuando se trata de elaborar una Diagrama PERT:

- \* Es indispensable enumerar los pasos requeridos para implementar el Proyecto y el tiempo estimado necesario para completar cada paso.

- \* Luego ha de trazarse una red de relaciones entre los pasos, recordando siempre la importancia de mantener una secuencia apropiada.

- \* El número del paso en la lista elaborada se escribe dentro del círculo del evento correspondiente para identificar ese paso.

- \* El tiempo para terminar el paso siguiente se muestra en la flecha.

- \* Los pasos que puedan estar ejecutándose a la vez se muestran



en diferentes vías.

\* Es indispensable estar completamente seguros de incluir todos los elementos que se muestran en la estructura de la división del trabajo del Proyecto.

La utilidad del Diagrama PERT se puede aumentar coloreándose cada paso según se va terminando. El tiempo actual puede escribirse sobre el tiempo estimado, manteniéndose así una cuenta del tiempo actual contra el tiempo planificado a lo largo de la ruta crítica.

#### **4.2 .Métodos y herramientas para el cálculo de costos y la elaboración del presupuesto general de Proyecto Innovador.**



Una vez que el Director y el Equipo Innovador han estimado los tiempos y elaborado el cronograma de cada una de las acciones contempladas en la organización del trabajo del Proyecto Innovador (y de su

consecuente Plan Estratégico), han de proceder al correspondiente cálculo de costos de las actividades y tareas a desarrollar y a la posterior elaboración del presupuesto global del Proyecto Innovador.

Por cálculo de costos ha de entenderse, en forma genérica y en una primera instancia, el valor de los diferentes insumos requeridos para cumplir con una determinada acción en el contexto del Proyecto Innovador y su correspondiente Plan Estratégico: recursos humanos, materiales, tecnológicos y servicios (tales como pasajes, viáticos, honorarios, entre otros).

Por ejemplo, el trabajo de los docentes tiene un valor, lo mismo que un turno numérico destinando a la enseñanza. En igual forma, la capacitación docente o el pago de viáticos implican un determinado valor que hay que tener en cuenta cuando se trata calcular los costos de las diferentes actividades o tareas contempladas dentro del Proyecto Innovador.

Como habrá de suponerse, el corazón del cálculo de costos del Proyecto Innovador se ubica en lo que son propiamente las Tácticas o Tareas (el Plan Táctico), por cuanto ellas son las que demandan insumos concretos para su realización.

En forma de calcular con la mayor precisión posible los costos que demandan estas Tácticas o Tareas, el Director y el Equipo Innovador han de seguir los siguientes pasos:

## Paso N°1. Hacer claridad sobre los insumos que requerirán las diferentes tácticas contempladas en el Plan Estratégico de Acción

---

A tal efecto, el Director de Centro y el Equipo Innovador han de visualizar tanto los diferentes insumos (productos o servicios) requeridos para desarrollar cada una de las Tareas contempladas en el Plan Táctico, como el correspondiente valor de cada una de dichos insumos.

Algunos de los insumos que, con mayor frecuencia se utilizan para desarrollar actividades educativas tienen que ver con:

a) **Equipamiento:** Maquinaria, herramientas o equipos necesarios para la ejecución del Proyecto Innovador. A manera de ejemplo, se pueden mencionar las siguientes: máquinas-herramientas; equipos de computación y software; equipos audiovisuales (televisor, videocasetes, videos didácticos, retroproyector); grabadoras, entre otros.

b) **Inversiones en infraestructura:** Adecuación de espacios locativos que faciliten la implantación de las innovaciones educativas contempladas en el Proyecto Innovador.

c) **Material de consumo:** Material fungible necesario para el desempeño y cumplimiento de actividades y tareas por parte de alumnos y docentes. Por ejemplo, resmas de papel, fotocopias, diseño e impresión de materiales de promoción de las innovaciones, combustible, etc.

d) **Material bibliográfico:** Todo tipo de material de apoyo pedagógico destinado a docentes y alumnos (libros, mapas, programas de computación, películas, etc.

e) **Contratación de expertos:** Pago de honorarios a profesionales ajenos al Centro de Formación, siempre y cuando dichas personas posean una preparación técnica y académica relacionada con la innovación prevista y constituyan un apoyo real al desarrollo del Proyecto. Por ejemplo, conferencistas especializados, talleristas, expertos en metodología de proyectos.

f) **Pasajes y viáticos:** Pago de pasajes y viáticos a los docentes y profesionales, siempre y cuando su justificación esté basada en las diferentes actividades y tareas previstas en el Proyecto Innovador. Por ejemplo, visitas a otros Centros de Formación u organización de encuentros con Proyectos afines con el propósito de compartir metodologías y experiencias innovadoras; invitación a personas que puedan observar y reforzar las innovaciones; asistencia a conferencias y seminarios vinculados con las innovaciones emprendidas.

## Paso N°2. Totalizar los valores correspondientes a cada una de las tácticas a desarrollar

---

Con el propósito de conocer el valor correspondiente a cada Táctica, el Director y el Equipo Innovador han de integrar en un solo paquete –sin perder de vista su especificidad– los valores estimados para cada una de los insumos requeridos (productos y servicios) por cada Táctica visualizada.

Este valor total de los insumos requeridos, así como el tiempo contemplado en el cronograma y la responsabilidad asumida por un determinado actor educativo, dará una idea completa sobre los recursos, medios y costos necesarios para alcanzar unos resultados específicos, mediante el desarrollo de una determinada Táctica. Y, a la postre, la sumatoria de estos recursos, medios y costos dará una visión de conjunto del Plan Táctico y de su valor total.

## Paso N° 3. Elaborar el presupuesto global del Proyecto Innovador

---

Con los anteriores datos en la mano, el Director y Escolar estarán en capacidad de elaborar el presupuesto global del Proyecto Innovador.

Se recomienda que para conformarlo se distingan dos grandes rubros:

a) **Gastos de Inversión:** esto es, aquellos bienes cuya duración sea mayor a la vida concebida para el Proyecto Innovador (más de tres años), y hacen referencia a los ítem especificados en los literales a), b) y d).

b) **Gastos de Operación:** esto es, aquellos bienes y servicios que se adquieren y consumen dentro del período en que se implementa el Proyecto, y que corresponden a los ítem especificados en los literales c), e) y f).

### **III - Ejercicios**

---

#### **Ejercicio 1 Conformación del Propósito Estratégico**

---

##### **I. Consignar los valores acordados para el Centro de Formación**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. Calidad Educativa \_\_\_\_\_
8. Equidad Social \_\_\_\_\_

##### **II. Consignar la Misión del Centro de Formación**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

##### **III. Consignar la Visión proyectada para el Centro de Formación**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**IV. Establecer prioridades respecto de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades que –a la luz de la nueva identidad buscada– presenta (o se le presentan) al Centro de Formación**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLÍTICAS EDUCATIVAS NACIONALES	
RELACIONAMIENTO CON EL MEDIO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
RELACIONES TÉCNICO PEDAGÓGICAS	
RELACIONES ORGANIZACIONALES, ADMINISTRATIVAS PRESUPUESTALES	

**V. Formular el Propósito Estratégico**

Al formular el Propósito Estratégico de Acción, el Director Escolar y el Equipo Innovador deben recordar que:

\* El Propósito Estratégico responde a la siguiente pregunta:

“¿Sobre qué punto focal debemos concentrar obsesivamente nuestra

atención para –en función de nuestro futuro proyectado y deseado– brindar los mejores servicios educativos?”

\* El Propósito Estratégico es la intención o ánimo de desarrollar un conjunto de acciones –por parte del Centro y de sus actores– que impliquen una posición duradera en el entorno, lo que implica impartir una educación de calidad y con equidad social.

\* El Propósito Estratégico es la Misión del Centro –concentrada y en acción– que identifica lo que los actores escolares pretenden lograr a través del Proyecto Innovador.

\* La formulación del Propósito Estratégico debe comenzar, preferentemente, con un verbo, y no debe contener más de 50 palabras.

### **Formulación del Propósito Estratégico**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Ejercicio 2**

### **Especificación de objetivos**

#### **I. Consignar el Propósito Estratégico Visualizado**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## II. Formular los Objetivos Estratégicos

Al formular los Objetivos debe recordarse que ellos se estructuran con miras a alcanzar el Propósito Estratégico, que debe establecerse algún grado de prioridad entre ellos, que han de comenzar con un verbo, que han de tener un largo alcance, que deben implicar un desafío y contener veinte palabras o menos.

### A. Objetivo para las políticas educativas nacionales

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### B. Objetivo para el relacionamiento con el medio social, institucional, productivo y laboral

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### C. Objetivo para las relaciones y actividades técnico-pedagógicas

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**D. Objetivo para las relaciones y actividades organizacionales, administrativas y presupuestales**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Ejercicio 3**  
**Estructuración de Estrategias**

---

**I. Estudiar la naturaleza y alcance de las dimensiones del Proyecto Innovador de Centro**

El Director y el Equipo Innovador han de estudiar con detenimiento la naturaleza y alcance de las dimensiones del Proyecto Innovador (Consultar el Ejercicio 6 del Módulo III).

Resultado de tal estudio, han de tener en cuenta algunos factores contemplados en dichas dimensiones, de manera de enriquecer el diagnóstico del Centro realizado a través de la Matriz FODA.

**A. Factores adicionales de las políticas educativas nacionales**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**B. Factores adicionales del relacionamiento con el medio**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_



### **C. Factores adicionales de las actividades técnico-pedagógicas**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

### **D. Factores adicionales de las actividades organizacionales, administrativas y presupuestales**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

## **II. Estudiar las prioridades establecidas para cada una de las dimensiones**

El Director y el Equipo Innovador han de tener en cuenta las prioridades que sobre las dimensiones establecieron respecto de las oportunidades-amenazas, fortalezas-debilidades del Centro de Formación (Consultar Ejercicio 1 del presente Módulo).

## **III. Formular las estrategias a la luz de los objetivos proyectados**

Sobre la base del análisis anterior, el Director y el Equipo Innovador han de proceder a formular las respectivas Estrategias, recordando que ellas:

- \* Deben formularse sólo d tres a cinco Estrategias por Objetivo, dándoles un orden de prioridad.
- \* Deben iniciarse con un verbo.
- \* No tener una extensión mayor a veinte palabras.

### **A. Formulación de estrategias para el objetivo sobre políticas educativas nacionales**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**B. Formulación de estrategias para el objetivo sobre relacionamiento con el medio**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**C. Formulación de estrategias para el objetivo sobre actividades técnico-pedagógicas**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**D. Formulación de estrategias para el objetivo sobre actividades organizacionales, administrativas y presupuestales**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**Ejercicio 4**  
**Establecimiento de tácticas y responsabilidades (un ejercicio parcial)**

---

**I. Consigne una de las estrategias formuladas con ocasión del procesamiento del Ejercicio IV**

---

---

---

---

---

---

---

---

**II. Consigne las diferentes tareas necesarias para llevar a cabo esa táctica**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

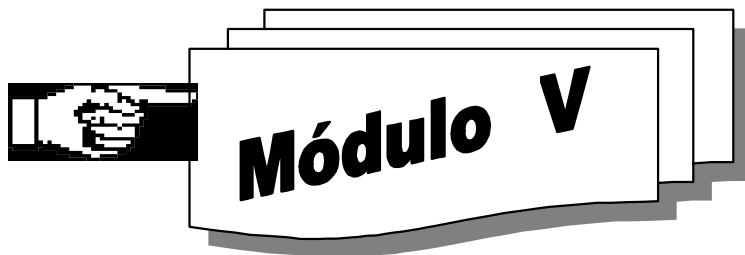
**III. Al formular las tácticas no olvidar que:**

- \* Deben formularse sólo de tres a cinco Tácticas por Estrategia, dándoles un orden prioritario.
- \* Deben iniciarse con un verbo.
- \* No tener una extensión mayor a quince palabras.
- \* Deben contener aspectos cuantitativos y mensurables, el tiempo de duración y la persona responsable.

## ***IV - Lecturas Recomendadas***

---

1. GARCÍA-ROMERO, Oswaldo. “Motivando para el trabajo”. Ediciones Royga, C. A., Mérida, Venezuela, 1991.
2. HABERER, Joann B. y Marylou W. Webb. “Administración total de la calidad” (TQM). Grupo Editorial Iberoamericana S.A. México, 1994.
3. QUIGLEY, Joseph V. “Visión”. McGraw-Hill Interamericana S.A. Santa Fe de Bogotá, 1997.
4. POZNER, DE WEINBERG, Pilar. “El director como gestor de aprendizajes escolares”. Aique, Grupo Editor S.A., Buenos Aires, 1995.
5. RANDOLPH, W. Alan y Barry Z. Posner. “Gerencia de proyectos”. McGraw-Hill Interamericana S.A. Santa Fe de Bogotá, 1998.
6. ROUILLARD, Larrie A. “Cómo alcanzar metas y objetivos”. Grupo Editorial Iberoamérica S.A., Bogotá, Colombia, 1998.
7. THOMPSON, Arthur A. y A. J. Strickland III. “Dirección y administración estratégicas”. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., México, 1998.
8. TOMASSINI, Luciano. “Estado, gobernabilidad y desarrollo”. Banco Interamericano de Desarrollo. Whashington D. C., 1993.



## **Metodología 3**

### ***Estrategias y herramientas para el diseño y elaboración de un Proyecto Innovador***

*Estudio de viabilidad; comunicación y divulgación; conducción, seguimiento y evaluación*

*Al terminar este Módulo Ud. estará capacitado para:*

- 1. Entender la naturaleza y alcance del estudio de viabilidad del Proyecto Innovador de Centro y proceder a su elaboración.*
- 2. Entender la naturaleza y alcance de la comunicación y divulgación del Proyecto Innovador y dar los pasos necesarios a tal efecto.*
- 3. Captar la importancia de las labores de conducción, seguimiento y evaluación del Proyecto Innovador.*
- 4. Apreciar la esencia del liderazgo educativo que se ha de asumir en los Centros de Formación.*
- 5. Programar las labores de seguimiento del Proyecto Innovador (evaluación de actividades durante el proceso de implantación del proyecto).*
- 6. Entender la naturaleza y alcance de la evaluación final del Proyecto Innovador y dar los pasos necesarios conducentes a su implementación.*
- 7. Proceder al diseño, elaboración e implementación de un Proyecto Innovador, con miras a lograr una nueva organización y gestión del Centro de Formación.*

## ***A manera de introducción***

---

Presentamos, en esta oportunidad, el Módulo V del “Curso de Capacitación para Directivos de Centros de Formación”, el cual tiene como propósito fundamental servir como una herramienta teórico-práctica orientada a la formación –inicial o en servicio– de las personas encargadas de conducir los Centros de Formación.

Este quinto Módulo –Estrategias y herramientas para el diseño y elaboración de un Proyecto Innovador– (estudio de viabilidad; comunicación y divulgación, y conducción, seguimiento y evaluación) tiene dos propósitos fundamentales:

- \* Introducir a los Directores y sus equipos en los aspectos relativos a la viabilidad del Proyecto Innovador, el conocimiento del mismo parte de los actores educativos, y los medios que podrían asegurar que la identidad proyectada para el Centro se vaya alcanzando durante el proceso y al final.

- \* Dar a conocer igualmente a los Directores y sus equipos las diferentes actividades a desarrollar, en busca de realizar el Estudio de Viabilidad; Comunicar y Divulgar el Proyecto Innovador; y, asumir el liderazgo necesario en busca de alcanzar los resultados visualizados a través de VA-MI-VISIÓN y su correspondiente Plan Estratégico.

Como bien se sabe, cuando se trabaja bajo una concepción de Planificación Estratégica, es requisito indispensable prever una adecuada conducción e

implementación de los proyectos, la cual incluye el estudio de la probabilidad de llevarlos a cabo; su adecuado conocimiento por parte de las personas concernidas; y, los medios para hacer su seguimiento y realizar su evaluación al final.

El quinto Módulo contiene cuatro partes principales, a saber:

- \* En la primera –“Conceptos, métodos y herramientas para el estudio de viabilidad del Proyecto Innovador”– se explican los fundamentos encaminados a apreciar la factibilidad del Proyecto Innovador, y se suministran –a tal efecto– los correspondientes métodos y herramientas.

- \* En la segunda –“Conceptos, métodos y herramientas para la divulgación y conocimiento del Proyecto Innovador”– se explican los fundamentos y se suministran los correspondientes métodos y herramientas para dar a conocer a la comunidad educativa el Proyecto Innovador de Centro, en busca de lograr, de un lado, la mejor comprensión de su naturaleza y alcance; y, del otro, con miras a procurar por parte de los actores educativos, el mayor compromiso posible en relación con los objetivos a alcanzar, las metas propuestas y las tareas a desarrollar, en síntesis, con la búsqueda de una nueva identidad para el Centro Escolar.

- \* En la tercera –“Conceptos, métodos y herramientas para la conducción, seguimiento y

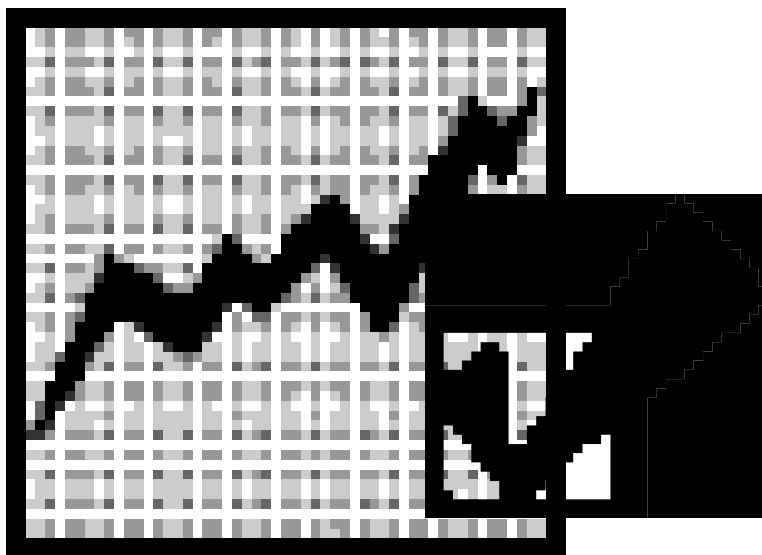
evaluación del Proyecto Innovador”– se explican los fundamentos y se suministran los correspondientes métodos y herramientas para un adecuado enfoque de la conducción del Centro de Formación bajo la inspiración de lo visualizado y acordado a través del Proyecto Innovador, así como para hacer el seguimiento y evaluación de éste, con miras a asegurar que los

objetivos proyectados (la consecución de una nueva identidad institucional: VA-MI-VISIÓN) estén siendo y sean alcanzados, durante el proceso de implementación y al final.

\* Por último se incluyen unas “Lecturas Recomendadas” que sustentan conceptualmente las labores desarrolladas durante el presente Módulo de Capacitación.

## ***I - Conceptos, métodos y herramientas para el estudio de viabilidad del Proyecto Innovador***

---



### **1. El alcance del Estudio de Viabilidad del Proyecto**

Por Estudio de Viabilidad se entiende el análisis previo que ha de realizarse para saber si una vez concebido, diseñado y elaborado el Proyecto Innovador, es pertinente, coherente y si el Centro de Formación cuenta con las aptitudes necesarias para proceder a su implementación.

Así se tiene que, una vez formulada la nueva identidad pretendida para el Centro (VA-MI-VISIÓN) y elaborado el respectivo Plan Estratégico para alcanzarla –con sus correspondientes Propósito Estratégico, Objetivos, Estrategias y Tácticas, con una realista organización del tiempo y con la debida previsión de los recursos

necesarios para desarrollar dichas actividades– es indispensable hacer una revisión global del Proyecto Innovador, de manera de apreciar debidamente si su implantación es posible.

De verdad que el “estudio de viabilidad” es un acto de previsibilidad –humana y técnica– por cuanto como se había advertido con anterioridad, los seres humanos nos inclinamos a tener grandes sueños pero, en gran número de ocasiones, descuidamos las maneras y formas de convertirlos en realidad.

Pero antes de seguir adelante vale un acotación al margen. La tarea de elaborar un Proyecto Innovador antes que una simple y escueta técnica de programación es, en lo fundamental, un proceso creativo que, como todo lo novedoso, implica dudas, incertidumbres, desconciertos, posturas provisionales, actitudes tales como “qué pasaría si...” o “intentemos por el momento este camino”.

Por lo demás, frente a este hecho es del todo conveniente que los actores escolares asuman una enriquecedora actitud según la cual “todo Proyecto Innovador siempre está definitivamente inacabado”. Desde que tenemos la primera idea hasta cuando procedemos a su implementación, siempre hay nuevas cosas por agregar, actividades por modificar, correcciones por hacer, recurso por prever,



docentes por comprometer, etc.

Por ejemplo, es interesante es observar cómo personas que se han abocado al diseño del Proyecto Innovador comentan que una vez que han entrado en el proceso de la elaboración del Plan Estratégico se han visto en la necesidad de revisar la Visión del Centro de Formación, la misma Misión que, inicialmente, habían formulado. Esto para no contar el proceso de ajuste, revisión y transformación a que se ven sometidos, de tiempo en tiempo, los Objetivos, las Estrategias o las Tácticas.

Pero como sucede con toda empresa a la que nos abocamos los seres humanos, llega el momento de las opciones fundamentales, no obstante las imperfecciones y limitaciones que puedan tener. Naturalmente que dicha decisión implica saber si las acciones concebidas, en determinado momento y circunstancias, son viables o factibles de realizar. Ese es el sentido que tiene, pues, el estudio de viabilidad del Proyecto Innovador de Centro.

El alcance del estudio de viabilidad del Proyecto Innovador hace referencia al esfuerzo por visualizar, de antemano, si lo concebido, planificado y acordado por parte de los actores escolares – encabezados por el Director y el Equipo Innovador– es factible de llevarse a cabo desde el punto de vista técnico y humano y sin olvidar la provisión de los recursos necesarios para emprender y sostener en el tiempo las labores previstas.

Podría afirmarse, sin lugar a

mayores equivocaciones, que el estudio de viabilidad es una especie de evaluación previa del Proyecto Innovador de Centro que, en buena medida, responde a la siguiente pregunta:

¿El objetivo de crear una nueva identidad para el Centro de Formación a través del Proyecto Innovador es factible y los medios, métodos y herramientas previstos, responden adecuadamente a tal propósito?

---

## 2. Métodos y herramientas para realizar el estudio de viabilidad

El estudio de viabilidad demanda hacer una lectura global pero también específica del Proyecto Innovador, lo cual exige recorrer una serie de pasos con el propósito de observar su pertinencia, coherencia y la aptitud del Centro de Formación para proceder a su implementación.

Ahora bien, uno de los mejores recursos que hayan podido encontrarse para realizar el estudio de viabilidad tiene que ver con la mayéutica, es decir el método que Sócrates utilizaba para tratar de encontrar la esencia de las cosas: las preguntas agudas, apropiadas y múltiples que facultan a las personas para establecer “momentos de verdad”, o de “claridad mental”.

A las preguntas que adelante se formulan habrá de responderse SI o NO y, en caso negativo, deberá procederse a hacer los ajustes necesarios con miras a garantizar la viabilidad del Proyecto Innovador.

## Paso N° 1. Análisis de pertinencia

---

Pertinencia es –según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua– “lo que viene a propósito”. Así se tiene que Análisis de Pertinencia del Proyecto Innovador hace referencia al estudio que haya de realizarse, de manera de apreciar si éste es adecuado para conformar una nueva identidad para el Centro de Formación y si esa nueva identidad responde a las expectativas y necesidades educativas de los usuarios de los servicios educativos de dicho Centro.

### **1. Análisis sobre el diagnóstico del Estado presente del Centro de Formación**

- a) ¿Se recabó la suficiente información para hacer el estudio de los factores de influencia que puedan contribuir o dificultar el funcionamiento y gestión del Centro de Formación?
- b) ¿Se aplicó rigurosamente la Metodología FODA en busca de apreciar las fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas que en el momento de elaborar el Proyecto Innovador presenta o se le presentan al Centro de Formación?
- c) ¿Al aplicar la Metodología se tuvo en cuenta que el análisis de los factores de influencia ha de hacerse a la luz de la nueva identidad pretendida (VA-MI-VISIÓN)?
- d) ¿Se pueden enumerar fácilmente las tres principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas correspondientes a cada una de las dimensiones del Centro de Formación?
- e) ¿La conformación del Plan Estratégico de Acción fue realizada sobre la base de los factores de influencia (externos e internos) que afectan el funcionamiento y gestión del Centro de Formación?

### **2. Análisis sobre la pertinencia de la oferta educativa**

- a) ¿Después de hecho el análisis de los factores de influencia externos se pudo apreciar la necesidad de la reformulación de la oferta educativa?
- b) En caso afirmativo, ¿cuáles son las características principales de la nueva oferta educativa contemplada en el Proyecto Innovador de Centro?
- c) ¿La nueva oferta educativa tiene en cuenta la Visión que del Centro de Formación se posee?
- d) Si ello es así, ¿dentro de la nueva oferta educativa propuesta se consideraron las competencias a desarrollar en los educandos y la necesidad de impulsar una amplia formación de base con el propósito de favorecer su polivalencia y movilidad laboral?
- e) ¿Está incluida la nueva oferta educativa en la Misión formulada para el Centro de Formación?

## Paso Nº 2. Análisis de coherencia

---

Coherencia es –según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua– “conexión, relación o unión de unas cosas con otras”. Así se tiene que el Análisis de Coherencia del Proyecto Innovador hace referencia al estudio necesario que ha de realizarse con el propósito de apreciar la consistencia (conexión, relación o unión) que pueda existir dentro y entre los diferentes componentes del Proyecto Innovador.

Teniendo a la vista el anterior objetivo, el Director y el Equipo Innovador han de responder con rigor y en forma sistemática a las siguientes preguntas:

### **1. Análisis sobre los Valores, Misión y Visión**

a) ¿Están claramente formulados, en tiempo presente y con la debida precisión metodológica, los Valores, la Misión y la Visión acordados para el Centro de Formación?

b) ¿Los Valores, Misión y Visión son conocidos y compartidos por todos (o al menos por la mayoría) de los actores educativos: directivos, docentes, alumnos, miembros de la comunidad productiva y laboral?

c) ¿Los Valores acordados están formulados en forma tal que permitan orientar el pensamiento y comportamiento de directivos, docentes, alumnos y demás integrantes del Centro de Formación?

d) ¿Además de la oferta educativa que tipifica al Centro, contiene la Misión los Valores referentes a la Calidad Educativa y la Equidad Social?

e) ¿La Visión contempla las competencias a desarrollar en los alumnos de manera que, una vez concluidos los estudios, puedan desempeñarse apropiadamente en un mundo signado por el permanente cambio, las constantes innovaciones científico-técnicas y la universalización de los fenómenos?

### **2. Análisis sobre el Plan Estratégico de Acción**

a) ¿Se tiene seguridad sobre si el Plan Estratégico está configurado de forma que constituya una herramienta válida par alcanzar la nueva identidad proyectada para el Centro de Formación (VA-MI-VISIÓN)? Esto es, ¿que haya una apropiada coherencia entre la búsqueda de una nueva identidad escolar y las acciones encaminadas para alcanzarla?

b) ¿La formulación del Propósito Estratégico está hecha teniendo en cuenta que éste habrá de indicar, con claridad, el punto focal sobre el cual los actores escolares han de concentrar su atención para, en función de la nueva identidad pretendida, impulsar la gestión del Centro a la luz de sus cuatro dimensiones?

c) ¿La Calidad Educativa y la Equidad Social –en su condición de elementos orientadores de la nueva gestión escolar– están explícitamente incluidos en la formulación del Propósito Estratégico?

d) ¿El Propósito Estratégico, los Objetivos y sus correspondientes Estrategias fueron formulados a la luz de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades detectadas con ocasión del análisis FODA hecho

para cada una de las dimensiones del Centro?

e) ¿Están claramente determinadas las Tácticas (o tareas) que corresponden a cada una de las Estrategias formuladas para alcanzar los diferentes Objetivos?

f) ¿Cada una de las Tácticas cumplen los requisitos de responsabilidad, mensurabilidad y oportunidad?

g) ¿Al hacer una mirada global al Plan Estratégico se pueden visualizar fácilmente los diferentes nexos y relaciones que puedan existir entre los diferentes Objetivos, o Estrategias o Tácticas? ¿Se prevén dentro del Plan Estratégico medidas de coordinación y/o continuidad en la acción?

h) ¿Se puede hacer una lectura fluida del Plan Estratégico de arriba a abajo y de abajo a arriba?

i) ¿Se tiene claridad sobre la nueva organización del trabajo dentro de la institución escolar, resultado de la implementación del Plan Estratégico y de la conformación de un Proyecto Innovador que habrá de orientar la nueva gestión del Centro de Formación?

j) ¿Las formulaciones de Valores, Misión, Visión, Propósito Estratégico, Objetivos, Estrategias y Tácticas cumplen con los requisitos en cuanto a redacción en tiempo presente, número, verbos y cantidad de palabras indicados en el Módulo IV?

### Paso N° 3. Análisis de aptitud

---

Aptitud es –según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua– “capacidad y disposición para el buen desempeño o ejercicio de un negocio, industria o arte, etc.” Así se tiene que Análisis de Aptitud del Proyecto Innovador hace referencia al estudio que haya de realizarse, de manera de poder apreciar si la comunidad educativa que gira alrededor del Centro está es disposición y capacidad para llevar adelante el correspondiente Proyecto, y si se hicieron las previsiones necesarias para llevarlo a cabo.

#### **1. Análisis de aptitud y actitud institucional**

a) ¿Hay entre los integrantes de la comunidad educativa que gira alrededor del Centro, un acuerdo general sobre los Valores, Misión, Visión y el Plan Estratégico contemplados en el Proyecto Innovador?

b) ¿Existe la suficiente disposición para implementar el Proyecto Innovador?

c) ¿Cada uno de los integrantes del Centro tiene claridad sobre los objetivos y metas contemplados en el Proyecto Innovador?

d) ¿Se establecieron los mecanismos necesarios para las permanentes consultas, coordinación y participación constructiva de la comunidad interna y externa perteneciente al Centro?

e) ¿Se contempló la activa participación de los alumnos en las actividades y tareas contempladas en Proyecto Innovador, principalmente

en aquellas de enseñanza y aprendizaje que directamente les conciernen?

## **2. Análisis de competencias y habilidades**

- a) ¿El Director Escolar y el Equipo Innovador poseen las actitudes, conocimientos y habilidades necesarios para conducir el Proyecto Innovador?
- b) ¿Cuenta el Centro de Formación, en cantidad, con los recursos humanos (docentes y no docentes) necesarios para la implementación del Proyecto Innovador?
- c) ¿Los integrantes del Centro de Formación tienen la suficiente estabilidad laboral que garantice la continuidad y sostenimiento de las actividades y tareas contempladas en el Proyecto Innovador?
- d) ¿Poseen los diferentes integrantes del Centro de Formación las competencias requeridas para asumir las responsabilidades asignadas y asumidas dentro del Proyecto Innovador?
- e) En caso de que la respuesta a la anterior pregunta fuese negativa, ¿se previeron planes de capacitación en busca de subsanar tales deficiencias?
- f) ¿Poseen los integrantes del Centro de Formación las actitudes y habilidades requeridas para trabajar en equipo y en forma participativa?

## **3. Análisis de recursos materiales y presupuestales**

- a) ¿Cuenta el Centro de Formación con adecuados recursos de infraestructura para llevar adelante el Proyecto Innovador tal como fue concebido? En caso negativo, ¿se previeron y calcularon los ajustes necesarios?
- b) ¿Al acordar las Tácticas se previeron debidamente las necesidades de equipamiento, materiales de consumo, material bibliográfico, contratación de expertos y pasajes y viáticos, que implica la apropiada implementación de cada una de ellas?
- c) ¿Se tiene claridad sobre el presupuesto general del Proyecto Innovador y sobre los gastos de inversión y de operación demandados por éste?
- d) ¿Se hizo una distinción entre los recursos con que cuenta el Centro de Formación para llevar adelante el Proyecto Innovador y sobre los recursos adicionales por buscar, en caso de que ello fuese necesario?
- e) ¿Se discutieron y visualizaron estrategias para la consecución de esos recursos adicionales? ¿Se prevé la generación de proventos? ¿Se prevé el aporte de la comunidad?

## ***II - Conceptos, métodos y herramientas para la comunicación y divulgación del Proyecto Innovador***

---



### **1. El alcance de la comunicación y divulgación del Proyecto**

Tres características básicas tiene el Proyecto Innovador que –como bien se sabe– está inspirado en los métodos y herramientas de la Planificación Estratégica: su permanente vinculación con el medio externo; su cuidadosa visión de futuro; y, el trabajo en forma participativa que implica el involucramiento de todos los actores escolares en sus actividades y tareas.

Es decir, que el Proyecto Innovador no es un simple “documento” a ser mostrado de tiempo en tiempo a quien corresponda. Por el contrario, él es una “carta de navegación” que guía en el corto, mediano y largo plazo, las acciones educativas desarrolladas por el Centro de

Formación.

En virtud de ello, el Proyecto Innovador ha de ser ampliamente conocido por la comunidad educativa que gira alrededor del Centro de Formación, con miras a lograr, de un lado, la mejor comprensión de su naturaleza y alcance; y, del otro, a procurar –por parte de los actores escolares internos y externos– el mayor compromiso posible en relación con los objetivos a alcanzar, las metas propuestas y las tareas a desarrollar, en síntesis, con la búsqueda de una nueva identidad para el Centro de Formación.

Nadie comparte lo que no conoce, ni comprende lo que no esté a su alcance. Es más, nadie se compromete con lo que le es extraño o ajeno. Por ello se ha insistido, desde un comienzo, en el involucramiento permanente de todos los actores escolares en el proceso de concepción, diseño, elaboración e implementación del Proyecto Innovador.

Ahora bien, dado que el fenómeno educativo es un hecho complejo del que forman parte autoridades educativas, directivos escolares, docentes y funcionarios administrativos, padres, alumnos, ex alumnos, trabajadores, empleadores, representantes políticos, líderes comunitarios, jerarcas institucionales, entre otros, no es posible que todos ellos participen directamente en las actividades de elaboración e implementación del Proyecto Innovador.

De ahí que necesariamente haya de hacerse el esfuerzo por divulgar y comunicar ampliamente la naturaleza y alcance del Proyecto, en busca de lograr que él sea comprendido, compartido y apoyado por el mayor número de personas que tienen interés por la buena organización, funcionamiento y gestión del correspondiente Centro de Formación.

Este esfuerzo de comunicación y divulgación del Proyecto se justifica plenamente en razón de las inclinaciones que constantemente pueden percibirse en la sociedad respecto de los sistemas educativos.

\* De un lado, es poco –a veces nulo– el interés que los padres u otros miembros de la comunidad (los empleadores, por ejemplo), muestran por las labores realizadas por el Centro de Formación al cual asisten sus hijos o futuros trabajadores.

\* De otro, los actores internos del Centro de Formación – Directores, docentes y demás funcionarios– tienden a encerrarse en sus propias organizaciones, desconociendo lo que realmente sucede en la sociedad, pero también comunicando poco las labores educativas que con gran esfuerzo realizan.

\* Por último, unos y otros – docentes, padres, empleadores, alumnos– están saturados con las diferentes crisis que en los últimos tiempos están acusando los

sistemas educativos, razón por la cual cuando se presentan oportunidades de encuentro que carecen de una agenda concreta e interesante, dichos encuentros devienen en “diálogos de sordos”, en “callejones sin salida”.

A la luz de las anteriores consideraciones, y de lo que el Proyecto Innovador implica como proceso de transformación educativa –creación de una nueva identidad y cultura institucional; consulta permanente sobre las demandas educativas presentadas por el medio social, productivo y laboral; compromiso e interés de los actores educativos por recibir y brindar una educación pertinente, de calidad y con equidad social; enfoque distinto en relación con las formas de enseñar y aprender; preocupación constante por los resultados educativos; búsqueda de que el mayor número de personas participen en estos esfuerzos de cambio, entre otros aspectos– se hace indispensable divulgar y dar a conocer a quienes pueda interesar, las nuevas concepciones y acciones de organización y gestión adoptadas por el Centro de Formación.

---

## 2. Métodos y herramientas para la comunicación y divulgación del Proyecto

Para efectuar esta labor se recomienda que el Director escolar y el Equipo Innovador, consideren los siguientes pasos a seguir:

## **Paso N° 1. Publicar un resumen que contenga las características básicas del Proyecto Innovador**

---

Dado que el Proyecto Innovador contiene una serie de datos e informaciones técnicas bastante complejos y detallados, se ha de realizar el esfuerzo por hacer una síntesis que contribuya a la fácil comprensión del mismo, la que ha de contener, en lo fundamental, los siguientes asuntos:

1. La nueva identidad pretendida para el Centro de Formación.
  - a. La formulación de la Misión que ha de especificar, como bien se sabe, la Oferta Educativa y los Valores que orientan las acciones educativas y el proceso de toma de decisiones del Centro.
  - b. La formulación de la Visión que ha de especificar la proyección de futuro concebida por los actores escolares.
2. Las principales acciones a desarrollar, su tiempo de duración, recursos necesarios y presupuesto general.
3. Los resultados esperados en el corto, mediano y largo plazo.
4. Los requerimientos de apoyo por parte de las autoridades educativas y de la comunidad (padres, empresarios, representantes comunitarios, otras instituciones, etc.).

## **Paso N° 2. Dar a conocer ampliamente los Valores, Misión y Visión contemplados en el Proyecto Innovador**

---

Se ha vuelto habitual que diferentes organizaciones y empresas hagan entre sus afiliados, usuarios y el público en general, una amplia difusión de sus Valores, Misión y Visión. La pregunta que viene al caso es la siguiente: ¿Por qué no pueden hacer lo mismo los Centros Educativos? Cuando las personas tienen información adecuada sobre el Centro de Formación no sólo acuden a él en busca de sus servicios, sino que también –cuando se trata de acciones que favorecen el desarrollo de la sociedad– brindan apoyo a sus labores.

La amplia difusión de los Valores, Misión y Visión del Centro de Formación y de su Proyecto Innovador bien puede realizarse mediante su fijación en carteleras, elaboración de afiches, videos, pequeñas tarjetas. Este permanente recordatorio sirve como herramienta formativa de la actitud y de la conducta de las personas, pues sirven para influir en las prácticas diarias de trabajo.



### **Paso N° 3. Convocar una serie de reuniones con las personas vinculadas al Centro de Formación**

---

No hay nada más efectivo para comprometer a las personas que la explicación directa de las diferentes concepciones que se tienen, de los desafíos por afrontar, de los problemas por resolver, de los compromisos adquiridos.

Habida cuenta de lo anterior, el Director del Centro y el Equipo Innovador bien podrían convocar una serie de reuniones a fin de dar a conocer a la comunidad educativa, de viva voz, el significativo esfuerzo –individual y colectivo– que implica llevar adelante el Proyecto Innovador, ya que a través de él se busca tanto la transformación de la cultura institucional como una prestación más adecuada de los servicios educativos ofrecidos por el Centro de Formación.

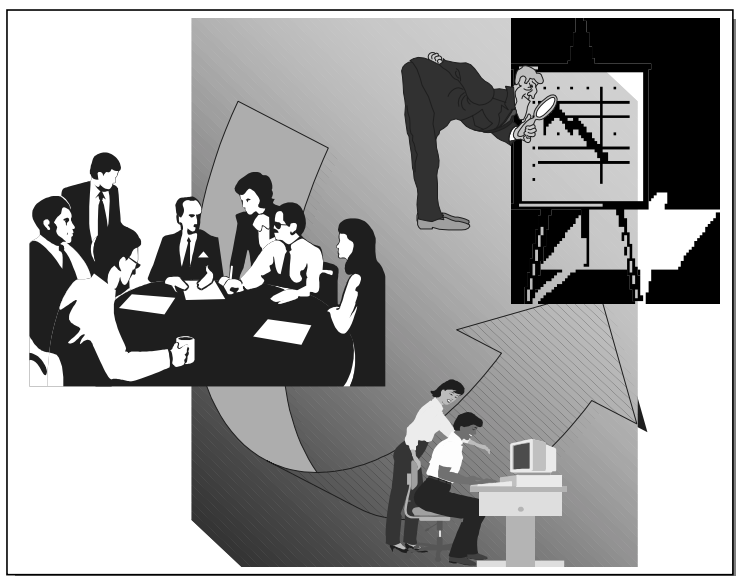
En las primeras reuniones que han de realizarse tanto con los actores internos (docentes, alumnos y personal administrativo), como externos (padres, trabajadores, empresarios), se daría a conocer la esencia del Proyecto Innovador, se repartiría el folleto resumen sugerido anteriormente y se invitaría a los participantes a integrarse activamente en los esfuerzos por realizar.

En reuniones sucesivas –que se harían con una periodicidad acordada mutuamente– se haría el esfuerzo por informar sobre la implementación del Proyecto, sobre los resultados que se vayan alcanzando y las dificultades que puedan encontrarse.

Igualmente es recomendable hacer una presentación formal del Proyecto Innovador a las autoridades educativas que tienen que ver con el correspondiente Centro de Formación (Consejos directivos, de Administración, Supervisores, entre otros).

### ***III - Conceptos, métodos y herramientas para la conducción, seguimiento y evaluación del Proyecto Innovador***

---



No obstante que esta cuarta etapa hace referencia a la evaluación estratégica propiamente dicha, se ha creído conveniente incluir en un sólo conjunto los temas referentes a la conducción, seguimiento y evaluación del Proyecto Innovador, puesto que estas son tres herramientas claves de las nuevas modalidades de gestión educativa.

#### **1.1 - Una breve mirada a la conducción del Centro de Formación y su Proyecto Innovador**

La conducción del Centro de Formación y de su Proyecto Innovador (que, en términos cibernéticos se denomina pilotaje) implica para el Director y el Equipo Innovador no sólo desarrollar los esfuerzos necesarios para convertir en realidad la nueva identidad pretendida para el Centro de Formación, si no también tomar las medidas conducentes a apreciar –durante el proceso de implantación (seguimiento y control) y al final (evaluación de impacto)– el resultado de las acciones visualizadas y emprendidas.

Mirado el hecho de manera operativa, podría afirmarse que todo proceso de planificación (que se ha realizado mediante el diseño y elaboración del Proyecto Innovador) lleva en su seno una específica direccionalidad (o conducción), en busca de procurar

#### **1. El alcance de la conducción, seguimiento y evaluación del Proyecto**

Como habrá de suponerse, una vez proyectada la nueva identidad para el Centro de Formación a través del Proyecto Innovador (VA-MI-VISIÓN); conformado el correspondiente Plan Estratégico; acordado el tiempo de duración de las actividades y tareas; previsto los necesarios recursos humanos, materiales y presupuestales; realizado el estudio de viabilidad; y, conformado un plan para la comunicación y divulgación del Proyecto Innovador –todo lo cual faculta para una adecuada implementación– cabe ocuparse de la cuarta etapa de la Dirección Estratégica, cual es la labor de evaluación.

que –en el corto, mediano y largo plazo– lo planificado produzca los resultados buscados o pretendidos.

Tal como lo sostienen Gerry Johnson y Keva Scholes “(el Centro de Formación) no funciona por sí sólo, regido por leyes fatales y deterministas, ni tan siquiera tripulado por un piloto automático, sino que está gobernado por una inteligencia y una voluntad a la que llamamos dirección”.

La dirección escolar es, pues, la encargada de hacer que lo planificado y acordado por los actores escolares, produzca las transformaciones buscadas, en función de lo cual hay que supervisar el cumplimiento –día a día, semana a semana, mes a mes, año tras año y al final– las diferentes actividades y tareas consideradas.

Ello requiere de un cuidadoso proceso de conducción o gestión a cargo del Director y su Equipo, habida cuenta que de lo que se trata es de propiciar significativas transformaciones dentro del Centro de Formación.

Pero valgan unas palabras adicionales en relación con estas importantísimas herramientas de gestión (dirección, conducción) educativa.

La Planificación Estratégica, cuya expresión concreta se ve reflejada en el Proyecto Innovador de Centro, encuentra sus ancestros en la Dirección por Objetivos (DOP), concebida y promulgada a comienzos de los años cincuenta por el científico de la administración Peter Drucker. Ésta constituye a la vez una filosofía organizacional (que incluye una cierta concepción de relaciones humanas) y un sistema de gestión

favorable a la participación de las personas en la gestión de las organizaciones y a una coparticipación en las responsabilidades (Alain Bouvier).

Es más. Entre la “Dirección por Objetivos”, la “Planificación Estratégica” y la “Teoría Y” (formulada por Douglas McGregor, en 1960) existe un denominador común, cual es la de creer en y propiciar la capacidad y potencialidad de las personas para lograr compromisos, realizar tareas con sentido, buscar resultados.

Quienes favorecen la “Teoría Y”, sostienen, por ejemplo –en palabras de Patrick Whithaker– que, al contrario de lo que comúnmente se piensa, “a la gente le gusta trabajar y no tiene que estar obligada o amenazada. Si se le permite dedicarse a objetivos a los que puedan entregarse, la mayoría trabajará duro y no solamente aceptará responsabilidades, sino que las buscará activamente. La gente tiene una habilidad natural para cambiar y adaptarse...”

Por eso los líderes, gestores y directores que se adhieran a las ideas de la “Teoría Y” (así como a la “Dirección por Objetivos” y a la “Planificación Estratégica”, agregamos nosotros) tendrán que crear estructuras y sistemas de organización diseñados para hacer posible que la gente mejore, que desee tener responsabilidades, asuma riesgos, y se fije objetivos y retos ambiciosos”.

Ese es un requisito previo para la conducción de los Centros de Formación a través del Proyecto Innovador, lo cual demanda formas de ser y comportarse radicalmente

diferentes a las que en forma tradicional han sido utilizadas en los sistemas educativos.

### **1.2 - Una breve mirada al seguimiento y evaluación, propiamente dichos**

Cabe igualmente, unas reflexiones sobre las actividades de seguimiento y evaluación de los objetivos, metas, actividades y tareas del Proyecto Innovador de Centro.

La gente tiene una especie de rechazo a todo lo que implique evaluación, pues detrás de toda evaluación siempre hay un “juicio de valor”; tal vez dicho rechazo se deba a que por aquellas cosas de la vida (la ansiosa búsqueda de un ilusorio perfeccionismo), los seres humanos miramos y juzgamos, en una primera instancia, los aspectos negativos de nuestras acciones y de las acciones de los demás.

En igual forma, la gente se resiste a las evaluaciones externas, no dejando de reconocer que ellas son necesarias por cuanto permiten apreciar, con ojos frescos, las maneras como actuamos dentro del Centro de Formación y los resultados que alcanzamos. Y, nuevamente por aquellas cosas de la vida (tal vez por la falta de una cultura de evaluación y autoevaluación), no nos enfrentamos frecuente y sistemáticamente a evaluaciones internas (personales, profesionales e institucionales) que nos permitan juzgar el sentido y resultado de nuestras propias acciones.

Pero la conducción del Centro de Formación con la ayuda de un Proyecto Innovador, demanda un riguroso proceso de evaluación

tanto en el proceso (seguimiento y control) como al final (evaluación de impacto). A través de este proceso los integrantes del Centro de Formación, así como quienes están encargados de vigilar (¿inspeccionar?, ¿supervisar?) el proceso educativo, tienen la oportunidad de apreciar el sentido de las labores desarrolladas y los resultados logrados.

Las tareas de seguimiento y evaluación –que como se advirtió inicialmente son unas herramientas indispensables para la conducción del Centro de Formación– conforman una gran ayuda para recordar y saber constantemente:

- \* ¿Qué estamos haciendo?
- \* ¿Cómo lo hacemos?
- \* ¿Qué resultados estamos obteniendo?
- \* ¿Qué ajustes o correcciones hemos requerido (o estamos requiriendo)?
- \* Y, en última instancia, ¿lo visualizado y acordado fue alcanzado?

Una sistemática y rigurosa evaluación (en el proceso y al final) del Proyecto Innovador, mira –en definitiva– aspectos tales como:

- \* La integración del Centro de Formación con su medio externo.
- \* La pertinencia, coherencia y factibilidad del Proyecto Innovador.
- \* La conducción y funcionamiento del Centro de Formación.
- \* El cumplimiento de las responsabilidades asumidas.
- \* El trabajo participativo y en equipo.

\* La nueva cultura institucional creada (o en proceso de creación).

\* Y, por último –que, por lo demás, es lo de mayor significación– los resultados educativos alcanzados.

---

## 2. Métodos y herramientas para la conducción del Centro de Formación a través de Proyecto Innovador: el liderazgo educativo



Pat Heim/ Elwood Chapman: “Cómo ser un líder”

En épocas como la actual, en la que la sociedad está experimentando un cambio de paradigma cultural –que naturalmente afecta las tradicionales maneras de enseñar y aprender y, en consecuencia, las formas consuetudinarias de organización y funcionamiento de los Centros de Formación– se requiere, para decirlo en forma directa, líderes eficaces antes que administradores eficientes. Si las dos cosas se dan simultáneamente,

mucho mejor; pero no sin olvidar que el énfasis ha de ponerse en lo primero.

Por eso se ha afirmado con insistencia que la Dirección (conducción o gestión) Educativa demanda un gran liderazgo pedagógico; o, para expresarlo en términos más precisos, de un visionario liderazgo educativo.

En efecto, no es lo mismo gestionar un Centro Educativo en tiempos de estabilidad –en los que hay unas claras reglas del juego y determinadas pautas de pensamiento y comportamiento decantadas y aceptadas por la mayoría de las personas– que en una época de cambio rápido como la actual, lo cual exige visión de futuro, iniciativa, creatividad; y, por sobre todo, un gran liderazgo transformativo, entendiéndose por éste la capacidad que tienen las personas para crear lo nuevo, partiendo de lo existente e insatisfactorio.

Cuando se habla, pues, de conducción escolar hay que entender por ésta liderazgo educativo. Líder educativo es quien basándose en el aprendizaje innovador (que según el Club de Roma, es la habilidad que permite a las personas y a las sociedades, actuar al tener de los dictados de las nuevas situaciones), guía a las personas y conduce el Centro de Formación hacia objetivos educativos caracterizados por la calidad educativa y equidad social, y en consonancia con los requerimientos educativos del presente y del futuro (pertinencia).

Como bien se recordará, el Aprendizaje Innovador presenta dos características fundamentales: la anticipación y la participación.

\* La anticipación se entiende mejor por contraste con la adaptación. Mientras que ésta indica un ajuste reactivo a una presión externa, la anticipación implica una orientación preparatoria de posibles contingencias, a la vez que considera futuras alternativas a largo plazo. El aprendizaje anticipador estimula a las personas a considerar tendencias; emplear la imaginación, basándose en datos demostrables; hacer planes; evaluar futuras consecuencias de las decisiones tomadas hoy, etc.

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 nuevas alternativas.

A través del aprendizaje anticipador el futuro se introduce en nuestras vidas como un amigo y no como un ladrón.

\* El otro rasgo básico del aprendizaje innovador es la participación. Una de las tendencias más significativas de nuestro tiempo es la demanda casi universal de participación. Dicha demanda se deja sentir tanto a nivel internacional como nacional, regional y local.

La participación es algo más que limitarse a compartir formalmente las decisiones; es una actitud caracterizada por la cooperación, el diálogo y la empatía. No significa solamente mantener las comunicaciones sino comprobar

constantemente la validez de las normas y valores operativos propios, preservando los que siguen teniendo vigencia y reemplazando los que han perdido vigencia. La participación creadora pone de relieve la detección, percepción, formulación y la comprensión común de los problemas, no limitándose a su mera resolución.

\* Ni la anticipación ni la participación son per se conceptos nuevos. Lo esencial y realmente nuevo del aprendizaje innovador es la insistencia en que vayan juntas. No puede hablarse de aprendizaje innovador cuando se prescinde de uno de los dos términos.

Sin participación, por ejemplo, la anticipación pierde la mayoría de las veces su sentido. No basta con que sólo las elites o quienes toman decisiones sean anticipadores, cuando la resolución de un problema depende del respaldo decidido de grupos importantes de gente. Y la participación sin la anticipación puede resultar contraproducente o desencaminada y provocar una parálisis cuando las fuerzas en conflicto preludian la acción para resolver una cuestión o una neutralización en la que se produce una acción violenta que suscita consecuencias negativas no queridas.

En virtud de lo anterior, el Director y el Equipo Innovador bien podrían revisar y fortalecer sus capacidades de dirección, conducción y liderazgo, mediante los siguientes pasos:

## **Paso N° 1. Asegurarse de saber siempre “hacia dónde se va”**

---

Quien después de observar la realidad y de proyectar acciones, es decir quien es capaz de tener un sentido de futuro, posee –en principio– un potencial de liderazgo.

Son múltiples los atributos, habilidades e ingredientes requeridos para el liderazgo (político, religioso, educativo, empresarial), pero el principal que se ha observado entre las personas que –en la historia de la humanidad lo han ejercido– es un enfoque visionario: sus pensamientos y sus acciones siempre han estado encaminados hacia el futuro. Saben –o al menos han supuesto saber– hacia dónde van. Es el caso de Sócrates, Jesucristo, Gandhi o Churchill.

“Si no sabes para dónde vas...es posible que termines en otro lugar”, se afirma con insistencia. O, para expresarlo en términos del viejo Séneca, “no hay viento favorable para aquel que no sabe para dónde va”. “Si un ciego se mete a guiar a otro ciego –afirmó en su momento el apóstol Mateo– ambos caen en el hoyo”.

Quien sabe para dónde va, es capaz de conducir a las personas y a las organizaciones (al Centro de Formación) hacia buen puerto, hacia un futuro deseado y posible, e incluso para esta persona –que ha escogido un destino– puede aprovechar hasta los vientos contrarios. Para ella no hay adversidades, sino desafíos; no hay limitaciones sino carencia de concepciones; no hay escasez de recursos, sino recursos por conseguir. Sin desconocer la realidad, es decir, sin dejar de tener los pies en tierra, esta persona no conoce el “no se puede”.

De ahí que se haya insistido en que el Centro de Formación que no tiene Proyecto, carece de una clara visión. Pero también se ha afirmado que cuando el Centro tienen Proyecto los alumnos tienen destino.

Y como bien puede recordarse, el primer requisito del Proyecto Innovador es visualizar –delinear una nueva identidad para el Centro de Formación– mediante un acuerdo entre los actores escolares sobre los Valores a impulsar, la Misión a cumplir y la Visión a otear. Pero así como un líder no se queda sólo en el discurso, sino que con sus convicciones y ejemplos persuade a sus seguidores, los Valores, la Misión y la Visión, han de orientar –día a día, año a año– el proceso de toma de decisiones del Centro de Formación, de manera de ofrecer unos servicios educativos pertinentes, de calidad y con equidad social.

VA-MI-VISIÓN es, sin duda, la brújula que guía el camino de los actores escolares, orientados por el Director y el Equipo Innovador. Por medio de VA-MI-VISIÓN se establece la claridad necesaria hacia dónde va el Centro de Formación. Sin mayores exageraciones, podría afirmarse que este es el corazón del denominado liderazgo educativo (o liderazgo pedagógico).

El teórico de la administración Warren Bennis expresa que los rasgos

básicos de un líder son los siguientes:

\* **VISIÓN:** Tiene una idea clara sobre lo que quiere hacer –personal y profesionalmente– y la fuerza para persistir en caso de contratiempos, e incluso de fracasos.

\* **PASIÓN:** Tiene una pasión fundamental por las promesas de la vida, combinada con una pasión muy particular por una vocación, profesión, acción. Ama lo que hace.

\* **INTEGRIDAD:** Su integridad se deriva del conocimiento de sí mismo, franqueza y madurez. Conoce sus fuerzas y sus debilidades, actúa de acuerdo con sus principios y ha aprendido por experiencia cómo aprender de los demás y trabajar con ellos.

\* **CONFIANZA:** Se ha ganado la confianza de los demás.

\* **CURIOSIDAD:** Se lo cuestiona todo y quiere aprender lo máximo posible.

\* **OSADÍA:** Está deseando tomar riesgos, experimentar y probar cosas nuevas.

## **Paso N° 2. Provéase de los recursos necesarios para emprender el viaje**

---

Cuenta la Historia que fueron muchas las vicisitudes por las que tuvo que pasar Cristóbal Colón para allegar los medios necesarios en busca de realizar el periplo que, después de cuidadosos estudios e intuiciones, había visualizado. Se ha llegado a afirmar que la reina Isabel llegó a empeñar incluso sus joyas más preciadas en busca de apoyar a este soñador.

¿Se habría arriesgado este visionario hombre a partir sin los alimentos, hombres, armas y demás recursos hacia una aventura que de la cual nada se sabía y qué resultados iba a producir? La respuesta aunque dudosa, parece ser negativa.

Lo específico es que no sólo de sueños está hecha la vida. Quien decide llevar adelante su visión, se ve enfrentado a la necesidad de proveerse de los recursos necesarios –personas, medios materiales, dinero– a fin de hacer realidad sus proyecciones.

Ese es el sentido que tiene el Plan Estratégico de Acción dentro del Proyecto Innovador. No es factible –para el Director del Centro, el Equipo Innovador y los demás actores educativos– emprender el viaje en busca de encontrar una nueva identidad para el Centro de Formación si no prevén los medios necesarios a tal efecto.

Recursos que se tienen pero, igualmente, recursos por conseguir y en



relación con éstos últimos se requiere pasión por brindar una educación de calidad; osadía para conseguirlos; confianza de la comunidad que rodea al Centro Educativo y que, en diferentes momentos, puede brindar diferentes tipos de apoyo; integridad en su manejo; curiosidad para buscar fuentes alternativas de financiamiento, etc.

### **Paso N° 3. Faculte a las personas que lo acompañan en la búsqueda de un futuro mejor para el Centro de Formación**

---

Tal como lo afirma Stephen Covey:

*“Para potenciar la actuación humana al máximo es necesario cambiar fundamentalmente nuestra manera de pensar sobre las personas.*

*Debemos creer que las personas son los activos organizacionales más importantes que existen y que son capaces de grandes logros. Y también tenemos que ayudarlas a creer en ello. En otras palabras, debemos saber distinguir el roble de la bellota, y es necesario entender el proceso de ayudar a la bellota para que llegue a convertirse en un roble.*

*Ésta es la razón por la cual no es suficiente sólo tratar bien a las personas y utilizarlas bien, tal como nos enseña el sistema antiguo. Hay que ayudarlas a encontrar un significado y una realización personal en lo que hacen. No quieren ser ‘utilizadas’ por la organización como víctimas o peones. Quieren poder administrar sus propios recursos, quieren sentir que están haciendo una contribución personal a algo que tiene algún sentido, y es aquí donde podemos conseguir una motivación real y una realización personal real.*

*Así dejamos libre el potencial humano y toda esa tremenda energía y poder creativo que se encuentra oculto dentro de las personas, esperando ser liberado. Goethe dijo una vez: Trátale como es y siempre será igual; tratadle como puede y debería ser y se convertirá en la persona que puede y debería ser.*

*Muchos individuos son capaces de lograr mucho más de lo que requieren sus puestos de trabajo o de lo que les permiten, pero el problema estriba en que los directivos no lo creen así”.*

Facultar a las personas que trabajan en el Centro de Formación implica creer en ellas; informarlas, orientarlas e involucrarlas en las metas por alcanzar (VA-MI-VISIÓN) y los resultados por lograr; propiciar el desarrollo de las competencias necesarias (actitudes, conocimientos y habilidades), con miras a que puedan actuar con un sentido de propósito frente a la vida y al trabajo; acordar con ellas las actividades y tareas a acometer y las responsabilidades a asumir.

Joseph y Jimmie Boyet afirman, en forma complementaria, que la mejor manera de potenciar el desempeño humano demanda desarrollar, entre otras, las siguientes acciones:

- \* Proporcionar información mejor, más completa, sobre los objetivos,

estrategias y rendimiento de la organización (del Centro de Formación).

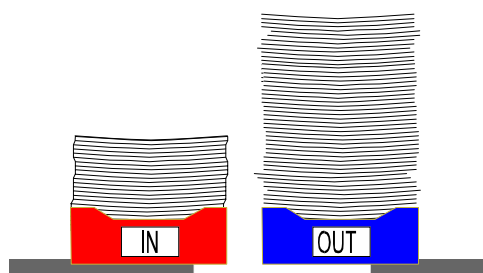
\* Incluir a los empleados que deben utilizar las herramientas, técnicas, métodos y tecnología en su diseño, desarrollo y selección.

\* Ofrecer la información puntual y adecuada para sus necesidades específicas.

\* Ofrecer incentivos financieros y no financieros (que a veces son más importantes que los primeros) que dependan directamente de un nivel de desempeño y/o de una mejora del desempeño.

---

### 3. Métodos y herramientas para el seguimiento y evaluación del Proyecto Innovador



Como en ocasiones la mejor manera de aproximarse a un tema es por medio de la metáfora, parecería pertinente hacerlo en esta oportunidad. O mejor aún, de lo que se trata es sistematizar la metáfora que se ha venido utilizando en relación con el viaje a realizar hacia un futuro mejor para el Centro de Formación.

Lo que hasta ahora se ha presentado respecto de ese largo y apasionante viaje (búsqueda de una nueva identidad para el Centro de Formación con miras a brindar servicios educativos pertinentes, de calidad y con equidad social), es lo siguiente:

\* En primer lugar, el Director y el Equipo Innovador (es decir, los

conductores, tripulantes, o líderes del Centro de Formación) están dotados del “aparato” adecuado (avión, barco, auto) para emprender dicho viaje. Ese aparato, ese instrumento de viaje, es el denominado Proyecto Innovador.

\* En segundo lugar, ellos y los demás participantes del viaje saben “hacia dónde van”, es decir, tienen un destino y cuentan con un plan de vuelo (VA-MI-VISIÓN).

\* En tercer lugar, se han previsto los recursos necesarios para emprender el viaje, se conocen las acciones a desarrollar, los tiempos que ellas implican y las responsabilidades a asumir (Plan Estratégico de Acción).

\* Y, por último, todos los viajeros cuentan con la información necesaria sobre el viaje y su sentido, el entusiasmo necesario para emprenderlo, las capacidades requeridas para la aventura y están dispuestos a jugar el papel que les corresponda en el periplo (Facultamiento).

Ahora bien, independientemente de las acciones que hayan de desarrollarse para hacer placentero el viaje y para atender a las

personas que lo han emprendido, hay un elemento fundamental a tener en cuenta. Él hace referencia a los medios técnicos de los que dispone el conductor y su tripulación para apreciar los diferentes hechos y acontecimientos –orientación, velocidad, presión, distancias recorridas, tiempos calculados y gastados, vientos, temperatura, necesidades de aceite y de bencina, etc.– que durante el viaje se vayan presentando o requiriendo.

Para llevar a cabo tales labores, el aparato en cuestión dispone de una herramienta denominada “tablero de bordo” (o “de a bordo”); es decir, de un conjunto de instrumentos que permiten saber –en forma permanente o de tiempo en tiempo– en dónde las personas están, hacia dónde se dirigen y qué requieren para llegar a los destinos intermedios y a la meta final. Esos instrumentos –que son imprescindibles para realizar un viaje seguro– se denominan “indicadores”.

Trasladada esta figura al Centro de Formación, habría que afirmar que el Proyecto Innovador ha de disponer, igualmente, de un conjunto de herramientas que “indiquen” –permanentemente o de tiempo en tiempo– en dónde están los actores educativos, hacia dónde se dirigen y qué requieren para llegar a los destinos intermedios y la meta final acordada.

Esto es lo que en última instancia

se denominan labores de seguimiento y evaluación; o, de evaluación durante el proceso y evaluación de impacto, las cuales se realizan con base en “indicadores” cuali-cuantitativos.

Los “indicadores” son instrumentos de orientación pero también de retroalimentación que vinculan, de un lado, los resultados buscados a través de las diferentes actividades y tareas del Proyecto Innovador; y, del otro, las acciones por emprender (o emprendidas) por los actores escolares.

El “tablero de bordo” del Proyecto Innovador presenta –de manera sistemática y en forma fácil de aprehender– los indicadores considerados como importantes para supervisar las acciones acordadas y para realizar la apreciación final de los frutos alcanzados.

El “tablero de bordo” es, pues, una herramienta fundamental para la conducción, la gestión (orientación, implementación, seguimiento y evaluación) del Proyecto Innovador y, en consecuencia, del Centro de Formación.

### **3.1 - ¿Cómo realizar el seguimiento del Proyecto Innovador?**

A fin de lograr un adecuado seguimiento del Proyecto Innovador y de su impacto en el Centro de Formación durante su proceso de implementación, ha de observarse los siguientes pasos:

## **Paso N°1. Poseer una visión global del Proyecto Innovador**

---

El Director, el Equipo Innovador y demás integrantes del Centro de Formación han de tener siempre en mente la visión de conjunto del Proyecto Innovador: la nueva identidad formulada; y, el Plan Estratégico acordado, con su correspondiente Propósito Estratégico, Objetivos, Estrategias y Tácticas (éstas últimas con sus definiciones sobre responsabilidad, mensurabilidad, oportunidad e indicadores de los resultados esperados).

## **Paso N°2. Supervisar la implementación de las tácticas acordadas y hacer su evaluación una vez concluidas**

---

Como la supervisión es parte sustancial de la labor de conducción y seguimiento del Proyecto Innovador, y como las Tácticas son de corto plazo –pues se desarrollan durante el año escolar– el Director, el Equipo Innovador y demás actores educativos, han de seguir muy de cerca su implementación en busca de que ellas produzcan los resultados esperados, de acuerdo con los indicadores establecidos para tal efecto.

Con ocasión de la conclusión de cada Táctica, los actores escolares concernidos han de hacerse las siguientes preguntas:

- \* ¿La Táctica desarrollada responde a las expectativas y necesidades previstas?
- \* ¿Son satisfactorios los resultados alcanzados?
- \* En caso negativo ¿qué ajustes deben hacerse al respecto?
- \* ¿Cómo contribuye la Táctica concluida a la Estrategia formulada?

## **Paso N°3. Fijar eventos periódicos para controlar la implementación del Plan Estratégico**

---

Para realizar un adecuado seguimiento del Proyecto Innovador no basta con el simple cumplimiento de las Tácticas acordadas. Por ello es indispensable que el Director, Equipo Innovador y demás actores escolares revisen (controlen) –en plazos prudentes (cada cuatro o seis meses)– la marcha del Plan Estratégico, de manera de apreciar su implementación.

Estos eventos periódicos son una especie de “mojones”, lo cuales se colocaban, en la antigüedad, cada cierto espacio a lo largo del camino

con el propósito de hacerle saber a los viajeros que iban en la dirección correcta; servían de recordatorio visible de cuánto avanzaban. Los eventos (o puntos de control) cumplen un papel similar en el recorrido hacia la meta final del Proyecto Innovador: sirven para medir su avance.

Con ocasión de estos eventos los actores educativos han de hacerse las siguientes preguntas:

\* ¿Las Tácticas desarrolladas están al servicio de las Estrategias formuladas y, éstas a su vez, están contribuyendo a los Objetivos y Propósito Estratégico acordados?

\* ¿Se está en la dirección correcta de la construcción de una nueva identidad para el Centro de Formación?

\* ¿Qué actividades y tareas se deben acelerar o desacelerar?

\* ¿Se están asumiendo las responsabilidades fijadas?

\* ¿Se están alcanzando los resultados previstos y se está cumpliendo con los indicadores estipulados?

### **3.2 - ¿Cómo realizar la evaluación final del Proyecto Innovador?**

Como ya se ha insinuado, toda evaluación puede ser externa o interna. Desde el punto de vista externo, la evaluación final del Proyecto busca rendir cuentas –a la sociedad, a los padres, a los alumnos, a las autoridades educativas– sobre lo actuado. Desde el punto de vista interno, la evaluación final, además de mirar los resultados alcanzados a través del Proyecto, sirve para reorientar y redefinir su finalidad, objetivos, estrategias, pero igualmente para crear una dinámica y acrecentar la implicación de sus integrantes.

Pero estrictamente hablando, es necesario recalcar que no existe evaluación del Proyecto que sea totalmente interna, puesto que los

resultados producidos –los aprendizajes logrados por los alumnos– se reflejan en el medio externo.

Teniendo en cuenta lo anterior, podría afirmarse que la evaluación final puede ser realizada tanto por agentes externos al Centro de Formación (Consejos de Administración, autoridades educativas, supervisores, etc.) como por los propios actores escolares.

Pero el hecho principal es que para llevar a cabo dichas evaluaciones –que de por sí son delicadas y, por tanto, controvertidas– han de respetarse una serie de reglas, en busca de que ella sea lo más completa y objetiva posible.

Naturalmente que es necesario tener en vista que no hay

evaluación puramente “científica” de los Centros de Formación y sus Proyectos. La evaluación de los objetivos, procesos, prácticas e impactos del Proyecto, es una práctica que consiste en construir una representación del Proyecto mismo como herramienta de cambio educativo. Y ese valor está dado por la calidad de los aprendizajes que se imparten, así como por las transformaciones institucionales a las cuales éste conduce.

No obstante lo anterior, hay que

tener igualmente en cuenta que si bien es cierto la evaluación no es ni puede ser una ciencia, con esto no se quiere afirmar que ella no haya de tender al rigor y poner en juego hechos y procesos verificables.

A fin de lograr una adecuada evaluación final (evaluación de impacto) del Proyecto Innovador, han de observarse los siguientes pasos que antes que herramientas específicas constituyen criterios orientadores para el proceso evaluador:

## **Paso N°1. Comprender la naturaleza y alcance de la evaluación y precisar –desde un principio y lo más exactamente posible– sus finalidades**

---

“Por sus frutos los conoceréis” dice la Biblia y a pesar de la antigüedad de este proverbio, podría afirmarse que aún conserva su plena vigencia por cuanto, pensándolo bien, ese es el propósito fundamental de la evaluación final del Proyecto Innovador.

Si bien es cierto que el producto no puede separarse del proceso –que también produce resultados parciales (visiones, misiones y valores compartidos; acuerdos entre los actores escolares; trabajo en equipo; toma participativa de decisiones, etc.)– lo que importa, en última instancia del Proyecto Innovador, son los resultados finales alcanzados y los impactos (efectos) logrados.

En virtud de ello, el Director, el Equipo Innovador y los demás actores escolares, así como un conjunto de agentes externos, han de estar en capacidad de saber si, al final, los objetivos visualizados a través del Proyecto Innovador –la creación de una nueva identidad para el Centro de Formación (VA-MI-VISIÓN)- fueron alcanzados.

Naturalmente que una evaluación de este tipo hay que hacerla y tomarla con prudencia –con “beneficio de inventario”– por cuanto, la transformación de una cultura institucional, lleva mucho más de tres años (tal vez, cinco, diez o más años, sí se trabaja en forma seria, persistente y coherente). Cambiar las formas de pensar y de actuar de las personas, de las organizaciones y de las sociedades no es tarea que se pueda hacer de la noche a la mañana, y de ello deben ser conscientes quienes dirigen y supervisan procesos de cambio institucional

Pero el hecho cierto es de que así como se hacen esfuerzos por realizar evaluaciones durante el proceso de implementación del Proyecto (seguimiento y supervisión de las actividades y tareas contempladas), también es necesario hacer una evaluación final cuando haya concluido el tiempo estipulado para su terminación.

Como bien se sabe, el Proyecto Innovador tiene la siguiente estructura y proceso. Se proyectan unas finalidades últimas para el Centro de Formación (VA-MI VISIÓN); se conforma un Plan Estratégico para alcanzarlas; y, dentro de éste, se establecen el Propósito Estratégico, Objetivos, Estrategias y Tácticas con sus respectivos tiempos, responsabilidades y resultados a alcanzar.

Pues bien, la evaluación final del Proyecto busca averiguar si los resultados alcanzados concuerdan con los objetivos trazados y produjeron los impactos esperados, como también sirve para percibir las desviaciones a que hubo lugar durante el proceso de implementación.

Los datos –cuantitativos y cualitativos– obtenidos sirven, además, para alimentar el proceso de toma de decisiones del Centro de Formación, en busca de corregir rumbos, cambiar estrategias, reorientar actividades, apreciar el desempeño de las personas, etc.

Pero cuando se trata de abocarse a la evaluación final del Proyecto Innovador hay un hecho sobre el cual se debe tener claridad desde el primer momento. Como ya se advirtió esta evaluación busca –en primera y última instancia– averiguar si lo proyectado y ejecutado, logró el impacto buscado: ofrecer, por parte del Centro de Formación, unos servicios educativos, pertinentes, de calidad y con equidad social, pues, a no dudarlo, ese es el objetivo principal –la columna vertebral– del Proyecto Innovador.

Y, en una segunda instancia, la evaluación ha de mirar los resultados que el Proyecto Innovador produjo sobre la cultura institucional del Centro de Formación en referencia. Si ello no fuere así, se estarían desarrollando actividades y tareas por desarrollar bajo el paraguas y lenguaje del Proyecto Innovador y evaluando por evaluar, lo que no tiene mayor sentido.

Toda evaluación tiene un sentido teleológico y, como tal, debe ir al fondo de las causas o motivos finales propuestos.

## Paso N°2. Comparar lo proyectado (el referente), con lo realizado (el referido), en busca de apreciar los resultados alcanzados

---

Una vez establecida la claridad la naturaleza y alcance de la evaluación final, y hecha la precisión sobre sus finalidades, las personas encargadas de realizar dicha evaluación –agentes evaluadores externos o los integrantes del Centro de Formación– estarían en capacidad de dar un paso adicional, cual es el comparar lo proyectado (el referente) con lo realizado (el referido), dentro del marco del Proyecto Innovador.

Tal como se sostuvo anteriormente, la evaluación final del Proyecto busca averiguar si los resultados alcanzados y los impactos logrados concuerdan con los objetivos trazados, como también de percibir las desviaciones a que hubo lugar.

Unas palabras en relación con el “referente” y el “referido”. Por el primero se entiende –como su nombre de indica– aquello a lo que se refiere la respectiva evaluación, esto es, al Proyecto Innovador tal y cual fue diseñado y formulado. El segundo hace relación a los resultados e impactos producidos por el Proyecto, con ocasión de su implementación.

Ahora bien, ¿cómo realizar la respectiva evaluación final? Lo más aconsejable es proceder por etapas sucesivas en busca de aproximarse gradualmente a los “juicios de valor” a que haya lugar con ocasión del proceso evaluador. Al respecto parecen ser válidas las siguientes consideraciones.

A. Lo primero es tener siempre a la vista, la naturaleza, alcance y finalidades de la evaluación, de acuerdo con lo advertido en el paso anterior:

1. Averiguar si lo proyectado y ejecutado, logró los resultados y el impacto buscado respecto de los servicios educativos pertinentes, de calidad y con equidad social, brindados por el Centro de Formación.

2. Percibir si el Proyecto Innovador contribuyó al cambio de cultura institucional del Centro de Formación: construcción de Visión, Misión y Valores compartidos; toma participativa de decisiones; trabajo en equipo; cumplimiento de tiempos y responsabilidades; búsqueda de recursos adicionales, etc.

B. La segunda labor consistiría en recoger –a la luz del punto anterior– datos pertinentes y esenciales y construir, además de utilizar, las herramientas apropiadas para la evaluación.

Dado que la labor evaluativa es una empresa compleja por cuanto precisa mirar al Proyecto y al Centro de Formación en su conjunto, quienes se encargan de realizarla –sobre todo si son agentes externos–



han de ser cuidados cuando de recabar información para tal efecto, se trata. Ella debe ser pertinente y servir específicamente para medir los resultados educativos alcanzados y los impactos causados, sin descuidar, naturalmente, los diferentes procesos y productos que el Centro de Formación experimentó y arrojó durante el transcurso del diseño e implementación del Proyecto.

Esta advertencia viene al caso por cuanto en buen número de personas encargadas de la labor evaluadora, existe la infortunada costumbre de recabar, en forma indiscriminada, todo tipo de información; es decir no establecen criterios sobre su pertinencia, utilidad y finalidad, olvidando aquel principio cibernético según el cual “la información mata la información”.

En relación con las herramientas útiles a conformar, de manera de llevar a cabo un adecuado proceso de evaluación, es necesario tener en cuenta que, las personas encargadas de la evaluación tienen a la vista el “referente”, con base en el cual se puede y debe construir el “referido”.

1. De por sí se cuenta con un valioso instrumento evaluador, diseñado con ocasión del estudio de viabilidad del Proyecto Innovador.
2. En segundo lugar, se poseen los indicadores, elaborados para cada una de las Tácticas contempladas en el Plan Estratégico de Acción, las cuales –si fueron diseñadas e implementadas con el rigor debido– tienen una estricta concatenación con las Estrategias, Objetivos, Propósito Estratégico y, en última instancia, con la nueva identidad pretendida para el Centro de Formación (VA-MI-VISIÓN).
3. Quedaría por conformar el “referido”, esto es, los resultados e impactos producidos por el Proyecto Innovador. A tal efecto y con propósito de recoger la información apropiada, las personas encargadas de la evaluación bien podrían guiarse por las siguientes preguntas:

\* ¿El Proyecto Innovador fue (es) pertinente? Es decir, ¿adecuado para conformar una nueva identidad para el Centro de Formación y esa nueva identidad respondió (responde) a las expectativas y necesidades educativas de los usuarios de los servicios del correspondiente Centro de Formación?

\* ¿El Proyecto Innovador fue (es) coherente? Es decir, ¿sus diferentes componentes tuvieron (tienen) consistencia: conexión, relación, unión?

\* ¿El Centro de Formación desarrolló (está desarrollando) las aptitudes necesarias para implementar el Proyecto Innovador visualizado? Es decir, ¿existió (existe) la disposición, capacidades y recursos necesarios para llevarlo adelante?

\* ¿Se caminó (se está caminando) hacia la Visión proyectada?

\* ¿La Misión formulada se cumplió (está siendo cumplida)?

\* ¿Los Valores acordados inspiraron (están inspirando) tanto el proceso de toma de decisiones del Centro de Formación como las acciones educativas?

\* ¿Fue (está siendo) participativo el proceso de toma de decisiones dentro del Centro de Formación y con el medio externo?

\* ¿Se cumplió (se está cumpliendo), en tiempo y forma, con las actividades y tareas acordadas a través del Plan Estratégico? ¿Qué correcciones o ajustes hubieron (o habrán) de hacerse? ¿Qué resultados se obtuvieron o se están obteniendo?

\* ¿Los recursos humanos, materiales, presupuestales y de otra índole previstos fueron (o están siendo) adecuados y suficientes? ¿En qué se falló o se está fallando? ¿Se requirieron (o requieren) ajustes?

\* ¿Las tareas y actividades acordadas fueron (o están siendo) adecuadamente implementadas? ¿Se cumplió (o está cumpliendo) con los indicadores estipulados?

4. Un último punto relacionado con el “referente” –pero que por último no deja de ser el primero, tal como se había sugerido con anterioridad– tiene que ver con los impactos causados por el Centro de Formación y su Proyecto Innovador en relación con la pertinencia, calidad y equidad social de las acciones educativas.

Con gran propiedad se ha afirmado que “no hay calidad –como tampoco pertinencia ni equidad social–, sin medida”. Por no existir herramientas objetivas, generales y transferibles para medir estas categorías, lo más recomendable es construir –dentro del proceso evaluador– “indicadores” que permitan apreciar los resultados e impactos causados (o que se están causando).

Varias preguntas serían necesarias con tal fin:

\* ¿Qué se entiende dentro del sistema educativo y dentro del Proyecto Innovador por pertinencia, calidad educativa y equidad social?

\* ¿Qué medios se utilizaron, a propósito, para alcanzarlas?

\* ¿Cómo perciben los alumnos las acciones emprendidas a tal efecto?

\* ¿Cómo se perciben estos tres factores dentro del medio externo en que está circunscripto el Centro de Formación?

\* ¿Salen los alumnos con las competencias adecuadas para desempeñarse en un mundo caracterizado por el cambio permanente, las constantes innovaciones científico-técnicas y la universalización de los fenómenos?

\* ¿Se promovió conscientemente dentro del Centro de Formación la igualdad de oportunidades y se tomaron las medidas pertinentes para lograrla?

5. No sobra advertir que los útiles a los que comúnmente se recurre tanto para recoger la información debida, en busca de aprehender el “referente” como para construir el “referido”, tienen que ver con:

\* Formularios y/o cuestionarios escritos (o informatizados), bien sea que ellos sean cerrados, abiertos o combinados, individuales o dirigidos a pequeños y/o grandes grupos, etc.

\* Técnicas de escucha y de observación, formalizadas o no, con o sin posibilidades de registro (escrito, bandas sonoras, filmaciones), laboratorios de observación, etc.

\* Técnicas de investigación-acción, simulaciones, vivencias directas.

\* Entrevistas y encuentros, formales o no, directivos, semidirectivos, no directivos, registrados o no, etc.

### **Paso N°3. Establecer –una vez comparado lo proyectado con los resultados alcanzados y los impactos causados– los correspondientes “juicios de valor”**

---

Indudablemente que las personas encargadas de la evaluación final, al tener claridad sobre la naturaleza, alcance y finalidades de la evaluación, y después de haber recogido la información pertinente que hubo de permitirles comparar lo proyectado (el “referente”) con lo realmente logrado y los impactos causados (el “referido”), están en capacidad de emitir –en forma sistemática– los “juicios de valor” que, al respecto, hubieron de formarse.

Con tal propósito, es necesario tener en cuenta varios aspectos, de manera de conformar apropiadamente el correspondiente Informe de Evaluación:

\* En primer lugar, que el Proyecto Innovador es un medio para transformar la organización y gestión del Centro de Formación en busca de lograr resultados de aprendizaje pertinentes, de calidad y con equidad social y, que su validez ha de ser valorada a la luz de los resultados logrados por los actores educativos.

\* En segundo lugar, que al tratar de transformar la organización y gestión educativa se pretende, igualmente, promover una nueva cultura institucional en la que la creación de una nueva identidad del Centro de

Formación, la toma participativa de decisiones, el trabajo en equipo, la eficacia y el manejo eficiente de los recursos, constituyan sus elementos principales.

\* Por último, para que los juicios de valor emitidos sean orientadores para la conducción futura del Centro de Formación, el Informe Final tendría que contener comentarios sobre los puntos débiles encontrados (los que habría que hacer desaparecer o atenuar), así como los puntos fuertes (los que habría que conservar o desarrollar).

## **IV - Lecturas Recomendadas**

---

1. ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA (ANEP). “Proyectos educativos liceales”, Módulo II (Diseño Metodológico), Montevideo, 1998.
2. AGUERRONDO, Inés. “La escuela como organización inteligente”. Editorial Troquel, Buenos Aires, 1996.
3. ALVAREZ, Manuel. “Dirección de Centros Docentes”. Gestión por Proyectos. Editorial Escuela Española, Madrid, 1999.
4. BLANCHARD, Ken y Michel O'Connor. “Administración por valores”. Editorial Norma S.A., Santa Fe de Bogotá, 1997.
5. BOUVIER, Alain. “Management et projet”. Hachette Livre, París, 1994.
6. BOTKIN, James y otros. “Aprender, horizonte sin límites”. Informe al Club de Roma, Editorial Santillana, Madrid, 1979.
7. GALEANO RAMÍREZ, Alberto. “Revolución educativa y desarrollo de la inteligencia”. Plaza y Janés, Editores Colombia Ltda. Santa Fe de Bogotá, 1993.
8. GALEANO RAMÍREZ, Alberto. “Hacia una transformación institucional de la Educación Técnica y la Formación Profesional”. CINTERFOR/OIT-OREALC/UNESCO, Montevideo, 1994.
9. HAYNES, Marion E. “Administración de proyectos”. Grupo Editorial Iberoamérica S.A., México, 1992.
10. LORENZO DELGADO, Manuel. “El liderazgo educativo en los Centros Docentes”. Editorial La Muralla S.A., Madrid, 1994.
11. PERRENAUD, Philip. Citado por Alain Buovier en “Management et Projet”.
12. RANDOLPH, Alan W. y Barry S. Posner. “Gerencia de proyectos”. McGraw-Hill Interamericana, S.A., Santa Fe de Bogotá, 1993.
13. WHITHAKER, Patrick. “Cómo gestionar el cambio en contextos educativos”. Narcea S.A. de Ediciones, Madrid, 1998.



Este manual  
se terminó de imprimir en el  
Departamento de Publicaciones de Cinterfor/OIT  
en Montevideo, diciembre de 1999.

