

Planificación Estratégica por Resultados

EDITORIAL ARS



Planificación Estratégica por Resultados

eLibro

EDITORIAL ARA

Basado en el curso de:
Licda. Luisa Müller de Cabrera

“Planificación Estratégica por Resultados”
Adaptación para eLibro:
Asociación Rafael Ayau (ARA)
ISBN: 978-9929-687-42-4

©ARA, 2017
Guatemala, Centroamérica.
informacion@uomac.net

Este **e**Libro puede ser reproducido citando a la fuente.



Índice del Curso

Biografía del Autor..... v
Introducción del Curso..... vi
Objetivos del Curso..... viii
Unidad I. Antecedentes y conceptos básicos sobre planificación estratégica..... 10
I. Conocimientos de entrada..... 11
II. Planificación en Materia Educativa..... 21
III. Planificación institucional en el campo de la educación..... 31
IV. Orígenes de la planeación estratégica..... 39
V. El carácter estratégico..... 44
VI. Razones para planificar estratégicamente.. 51
VII. La planificación estratégica en el campo de la educación..... 59
Unidad II. Planificar estratégicamente..... 66
VIII. Leer el contexto..... 69
IX. Misión y visión..... 79
X. Objetivos estratégicos..... 88
XI. El análisis FODA..... 94
XII. Estrategias y planes de acción..... 108
XIII. Indicadores..... 120
Unidad III. Gestión educativa estratégica.....129
XIV. Componentes de la gestión educativa estratégica.....137
XV. Características de la gestión educativa estratégica.....143
XVI. Gestión por resultados.....152
XVII. Características para liderar procesos de planificación estratégica y gestión por resultados.....161
XVIII. Impactos de una gestión educativa estratégica y basada en resultados.....170
Unidad IV. Monitoreo y evaluación de la planificación y la gestión educativa.....179
XIX. Componentes de la gestión educativa estratégica.....180
XX. Monitoreo y medidas correctivas.....189
XXI. Evaluación y planes de mejora..... 197
XXII. Técnicas y herramientas para el monitoreo y la evaluación..... 204
XXIII. Evaluación, toma de decisiones y ética.. 209

Evaluación Corta de Aprendizaje (ECA)..... 219
Bibliografía..... 220
Webliografía..... 222

Biografía del Autor



Licda. Luisa Müller de Cabrera

“Estoy segura que la educación puede ser un mecanismo que favorezca la equidad”.

Educadora de corazón y profesión.
Ha desarrollado cursos con estudiantes del nivel primario, medio y universitario. Se especializa en temas de investigación y evaluación educativa. Obtuvo la licenciatura en educación y la maestría en la Universidad del Valle de Guatemala. Ha obtenido la experiencia profesional en los sectores público y privado, siendo ambas enriquecedoras permitiéndole conocer la situación nacional y reflexionar sobre la importancia de las acciones de los que están involucrados en los procesos de enseñanza aprendizaje.

Introducción del Curso

La planificación es indispensable para el alcance de resultados relevantes y además medibles. La educación, al igual que otras ciencias, posee particularidades que demandan una planificación inteligente. **La intuición no basta para generar transformaciones, éstas se sustentan en una ruta que incluya procedimientos aplicables, replicables y evaluables.**

Este curso permite a los estudiantes abordar temas relevantes para su proceso de formación. Se compone de cuatro unidades que guardan una relación lógica y de complementariedad. En la primera unidad se abordan desde los saberes previos sobre el tema hasta los conceptos básicos que permiten la clarificación para avanzar hacia las siguientes unidades. Se aclara la importancia de la planificación estratégica.

En la segunda unidad se aborda específicamente la planificación estratégica por resultados, sus componentes y formulación. En ésta se ofrecen los elementos indispensables para planificar. La tercera unidad se desarrolla sobre la gestión educativa estratégica. Aquí se explica cómo desarrollarla especialmente en instituciones y procesos educativos.

La cuarta y última unidad, desarrolla los temas relacionados con el monitoreo, la evaluación y las acciones de mejora. Aquí se ofrecen insumos muy importantes y prácticos para aprender a monitorear y evaluar de forma pertinente en procesos educativos. Además se explica cómo del monitoreo y la evaluación se derivan los procesos de mejora.

El curso está estructurado sobre la base de conocimientos actuales, incorporando las innovaciones que sobre planificación estratégica, gestión educativa por resultados y evaluación, se han producido en los años más recientes. Ofrece una perspectiva crítica a la vez que innovadora y pone en contacto a los estudiantes con los principales debates que están sucediendo ahora mismo.

Objetivos del Curso

Objetivo General

- Utilizar la planificación estratégica como herramienta para la gestión educativa basada en resultados.

Objetivos Específicos

- Reconocer las características y potenciales de la planificación estratégica en el ámbito de la gestión educativa.
- Diseñar planes estratégicos adecuados a la realidad de los centros educativos.
- Descubrir la importancia de la planificación estrategia para el alcance de resultados.
- Interpretar información que permita establecer si se han alcanzado las metas establecidas o no.

UNIDAD I
Antecedentes y conceptos básicos sobre planificación estratégica



Capítulo I

Conocimientos de entrada

La planificación es una de las acciones que están presentes en la vida de toda persona. Todo el mundo se ha preguntado qué hacer frente a una situación nueva o cada vez que inicia un nuevo ciclo. Planificar es una acción natural en el ser humano, así que no es extraño que, sobre la forma de planificar, las ciencias hayan desarrollado diferentes modelos y estilos. En la rama de la educación, la planificación también ha logrado múltiples formas, tanto para la parte pedagógica como para la gestión educativa.

La planificación empieza con un aspecto esencial que es el conocimiento que se tiene respecto del tema o el ámbito sobre el cual se planificará.



Conocimientos sobre planificación.

Estos se conocen como conocimientos iniciales. Provienen de una acción necesaria que es la formulación de un diagnóstico. Se realiza para establecer el estado de las cosas antes de una intervención.



Una intervención educativa es toda acción que se realiza con el propósito de mejora en el ámbito educativo. Las intervenciones pueden llevarse a cabo con diferentes propósitos con intención de generar cambios esperados. Por ejemplo, desparasitar a los niños en ciertas épocas del año pueden favorecer su asistencia a clases así como su desempeño en las diferentes áreas.

La información que provee el diagnóstico es clave para planificar cualquier proceso de acción posterior.

El diagnóstico tiene varias razones de ser. Principalmente las siguientes:

- Provee información. Puede corregir los conocimientos que en forma *a priori* se tienen respecto del asunto.
- Permite establecer un punto de partida que describe la situación de inicio.
- Puede servir como línea de base para la intervención, se contrastará con la situación al final de la intervención. En el caso específico de la planificación por resultados es especialmente importante tener claridad de cuál es el punto de partida.
- Permite conocer particularidades que desde un abordaje general podrían no ser advertidas. Estas pueden ser: el nivel de formación de los padres de familia, el área, la edad de los estudiantes, el idioma, infraestructura, entre otros.



Para realizar un diagnóstico se recomiendan varios aspectos particularmente importantes:

a) Guardar una relación con el conjunto del tema sobre el cual se va a planificar. Por lo tanto debe abordar todos los aspectos o campos específicos sobre los cuales irá la planificación.
b) El diagnóstico debe tener una sólida base técnica, de manera que cumpla con generar información confiable.
c) Identificar todos los indicadores que son necesarios de estudiar para ser incluidos en el diagnóstico.
d) El diagnóstico debe referirse a todos los aspectos que cubra la evaluación final. Debe coincidir en cuanto a los ámbitos e indicadores. Aquellos que se pretenda evaluar o medir al final deben también ser evaluados o medidos en el principio.

Un diagnóstico provee información que sirve para orientar la intervención. De manera que, mientras más completo, será mejor para saber qué hacer y cómo hacerlo. El diagnóstico es nuestra línea de partida.



El diagnóstico es nuestra línea de partida.

a. Conceptos básicos

En materia de planificación por resultados hay varios conceptos básicos que conviene esclarecer. A continuación se encuentran definiciones de un conjunto de conceptos que están asociados con la planificación por resultados.

Para iniciar se van a plantear tres conceptos esenciales que hacen la base de este curso:

• Planificación
• Planificación estratégica
• Planificación estratégica por resultados

Puede decirse que es un mismo concepto cada vez más específico. El primer concepto se refiere sencillamente y de manera general a la planificación. Hay muchas definiciones sobre lo que significa planificar. Para los efectos de este curso se utiliza el concepto de planificación relativo a la acción educativa, de la siguiente manera: *"Una tarea específicamente intelectual que prepara y facilita la acción proporcionando la sistematización y coordinación de todas las actividades que se quieren realizar en el centro a lo largo de un período académico"* (Álvarez, 2000).



Buscar conceptos básicos de planificación.

En el concepto de este autor hay dos verbos que están en el centro de la definición: "preparar" y "facilitar". De hecho, la planificación significa la previsión, la capacidad de ver anticipadamente lo que va a suceder, como una acción de lógica que implica el conocimiento que se tiene de la realidad. Por ejemplo, en un centro educativo se puede hacer un plan a partir del conocimiento que se tiene de la comunidad, de los estudiantes, de los docentes, de las condiciones del centro educativo, entre otros. Éstas son características que se pueden prever (ver anticipadamente).

Este concepto privilegia la lógica en la medida que en el plan solo se puede incluir acciones que sean posibles, que sean reales y que estén al alcance del grupo que se propone realizarlas.

La planificación es una acción conocida y casi cotidiana en los centros educativos. Pero es común que la planificación se quede en el papel y no se siga en la implementación. Con lo cual los planes quedan desvinculados de la realidad y de las acciones que finalmente se realizan.

El propósito de un plan, es precisamente que oriente la práctica. La planificación de un centro educativo es, por naturaleza, participativa. La visión que se plasma en un plan debe representar lo que espera el conjunto de la comunidad educativa y estar en correspondencia con los planes nacionales.



La planificación debe orientar la práctica de los centros educativos.

Existen innumerables formas de planificar, dependiendo de los propósitos con los que se formula. En materia educativa se puede distinguir: los planes que son producto de la administración o gestión educativa (planificación institucional) y los planes de aprendizaje (planificación en el aula) que pueden variar en plazos de cobertura y propósitos.

Una de las formas de planificación es la que se denomina planificación estratégica. Fernández Romero (2004) señala que la planificación estratégica *“nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro”*.

Deben destacarse las palabras fuertes de esta definición. En primer lugar se refiere a “acciones”, entonces queda claro, el plan estratégico organiza acciones. Tales acciones están ligadas a determinados “fines”. Pero eso no es todo; hay que tomar en cuenta la “posición relativa” de la

entidad o la persona que hace el plan, esto quiere decir que depende del contexto y la situación en la que se encuentre. El autor señala el concepto “competitiva” porque su definición aplica a organizaciones y empresas, pero en el ámbito educativo este concepto no es lo que sería para una entidad de naturaleza lucrativa.

Es importante también apuntar que Fernández Romero señala la importancia de las “previsiones” y “las hipótesis”, es decir, los hechos que se esperan para el futuro. Estas no son imaginaciones simples, sino escenarios que se construyen a partir de la información de la que se dispone. Una buena información permite crear escenarios futuros con altas probabilidades de acierto.

Para una planificación estratégica es muy importante construir escenarios, es decir, interpretaciones del futuro para que sobre ese futuro se puedan definir acciones. Por ejemplo, una empresa planea su producción a partir de los escenarios que puede construir. Estos escenarios le permiten tomar decisiones respecto a la cantidad de productos, el lugar de envío del producto, precios de venta, entre otros; lo cual será más productivo para la empresa.



Diseñar un plan que oriente la búsqueda de resultados.

La planificación estratégica está orientada a la búsqueda de resultados. Se define de esta manera aunque es un poco obvia. Está claro que toda planificación se dirige a conseguir determinados resultados, pero cuando esta palabra se agrega al tipo de planificación, es para hacer explícita la

importancia de los resultados, se está refiriendo a un tipo de planificación que pone el énfasis no en la acciones, sino en los resultados.

Hay muchas definiciones respecto de lo que se conoce como la gestión por resultados, en donde como parte de la gestión está la planificación. La definición que para los efectos de este curso es más justa, corresponde a la formulada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) que dice: *"Estrategia de gestión que se centra en el desempeño y el logro de productos, efectos e impactos"*.

Otras definiciones coinciden en el énfasis en los resultados más que en las acciones, y otros van más detalladamente a identificar aspectos específicos como la relativa flexibilidad que se otorga a los métodos y estrategias, siempre que apunten a los mismos resultados que se han determinado.

De tal manera que cuando se plantea la "planificación estratégica por resultados", en realidad se está apuntando a un estilo de planificación que esencialmente está enfocado en llegar a resultados que sean medibles y valorables, mediante acciones que anticipen los escenarios futuros con base en información clave.

b. Antecedentes de la planificación estratégica por resultados

El concepto de la planificación estratégica por resultados es compuesto por dos vertientes teóricas, como se ha introducido en los párrafos anteriores. Por una parte está la corriente de la gestión por resultados y por la otra, la de planeación estratégica. Se articulan para generar un concepto complejo que toma una parte de cada una de éstas.

La gestión por resultados (GpR) es un enfoque de administración que orienta todos los recursos – humanos, financieros y otros- hacia la consecución de resultados. En la administración pública se incorpora este concepto a las políticas, estrategias y procesos que mejoran la toma de decisiones. Hay un en énfasis en los productos que las instituciones entregan a la sociedad, y se enfocan en provocar cambios sostenibles a largo plazo.



Lo que la GpR cambia en el fondo es el énfasis que tradicionalmente se ha colocado en las acciones y lo coloca en los resultados. Parece un cambio de forma, pero en la realidad representa un enfoque muy diferente y que se presta de mejor manera para la evaluación de la efectividad de las políticas, la rendición de cuentas e incluso para la transparencia.

La GpR es un concepto que cobra fuerza en las últimas décadas a partir de la revisión de los esfuerzos de planificación de política pública basada en actividades que no satisfacían las expectativas y evidentemente no entregaban los resultados esperados. En buena medida es una alternativa a la forma tradicional de planificación y gestión.

Por aparte, la planeación estratégica es un concepto que nace en el ámbito castrense, aplicado a intervenciones militares. Luego se adopta en el mundo empresarial y se convierte en una forma de planeación de largo plazo mediante la cual las empresas o consorcios visualizan el futuro de la economía, la productividad y otros elementos. A partir de ello se formulan planes que consideran los escenarios más probables y los factores que en éstos pueden ser influyentes.



¿Qué entendemos por gestión por resultados?

Después el concepto se adopta en la política pública y en general en las ramas de las ciencias sociales, dándole un enfoque aplicable a la preparación de intervenciones tendientes a concretar planes de largo plazo para entidades sociales, instituciones públicas, universidades y otros.

Tanto la gestión por resultados como la planeación estratégica han mostrado sus posibilidades de éxito en distintos campos, con lo cual una combinación de ambos enfoques, desde la perspectiva de la complementariedad, recoge y amalgama lo mejor de cada uno para dar lugar a un concepto de planificación muy poderoso para distintos ámbitos.

Comprobación del capítulo I:
Conocimientos de entrada

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo I



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo II

Planificación en Materia Educativa

a. De la intuición a la planificación de la acción educativa



La planificación es una herramienta que puede marcar la diferencia en términos de la calidad del proceso educativo. Para lograr la calidad hace falta considerar varios factores, algunos de éstos son externos y aunque no puedan ser controlados por la intervención educativa deben ser tenidos en cuenta. Si se hace adecuadamente la planificación puede significar una gran diferencia.

En las siguientes páginas se explicará la diferencia entre la **acción intuitiva** y la **planificada**. Conviene establecer este punto de partida para luego introducirse en las formas de planificación.



Un acto intuitivo es aquél que se hace sin utilizar el razonamiento.

La intuición es parte de la vida humana. Coloquialmente se entiende por intuitivo lo que también se podría identificar como “presentimiento”. Cuando se traslada al campo de la educación se puede decir que un acto intuitivo es aquél que se hace sin considerar todos los elementos que intervienen en la misma. A pesar que la intuición puede ser un elemento para la innovación y la creatividad, una acción intuitiva no siempre favorece la planificación.



Véase el siguiente caso:

La directora de una escuela primaria decide que se cambiará el libro de lectura que se está utilizando en primer grado. A partir del próximo ciclo escolar se pedirá a los padres de familia que compren el que se titula “Leo y aprendo feliz”. Cuando los padres de familia preguntan la razón de la decisión, si siempre se ha utilizado un libro al cual están habituados, la directora responde que cree que con el nuevo libro los niños aprenderán más rápidamente porque es más bonito, es atractivo y se ve más sencillo. Ella pudo verlo en una escuela de la ciudad, con lo cual asumió que era mejor que de su escuela rural.

Puede ser que la medida finalmente fuera efectiva. Puede ser que no lo sea y que aun así goce de la aprobación de los padres y madres de familia, es decir, que sea una medida popular.

Es evidente que la directora no tiene respuestas para estas preguntas. Lo más probable es que ni siquiera las haya considerado. Su decisión se basa en la intuición y no en el razonamiento.

Puede que alguna vez una decisión de esta naturaleza dé buenos resultados. Pero la administración educativa y la acción pedagógica no pueden basarse solo en la intuición, precisan de apoyarse en esquemas de trabajo efectivos. Y es cuando la planificación tiene un papel para jugar. La acción planificada tiene mayor posibilidad de efectividad cuando el plan ha sido adecuadamente formulado y el razonamiento es parte de este.



Lamentablemente muchas acciones en la vida escolar comúnmente están siendo decididas solo por intuición, sin considerar factores objetivos que orienten de manera adecuada la toma de decisiones. Esto sucede como una forma de desprofesionalización de las acciones educativas que alejan la práctica de las ciencias y la acercan a la costumbre.



Las acciones planificadas nos permiten tomar mejores decisiones.

El siguiente cuadro muestra una comparación de las decisiones según en qué sean basadas:

Decisiones orientadas por la intuición	Decisiones orientadas por la planificación
Tienden a ser mucho más influenciables por el estado de ánimo del momento. Se pueden influenciar por una interpretación parcial o incompleta del asunto. Fácilmente pueden ser sobre dimensionadas o sub dimensionadas. Generalmente son improvisadas. Generalmente son casuísticas. Responden a la perspectiva de una sola persona. Pueden perder vigencia y sentido muy rápidamente.	Están basada en elementos objetivos como hallazgos, estadísticas, documentación de experiencias, entre otros. Toman en cuenta experiencias anteriores y aprenden de éstos. Siguen un orden definido por quienes van a ejecutar las acciones. Generalmente son consistentes. Se monitorean y evalúan para aprender de la experiencia. Son producto de un esfuerzo de equipo. Conllevan análisis y reflexión.
Son más rápidas y ágiles. En algunos casos el tiempo en que se toma una decisión es importante. La experiencia puede favorecer el acierto de una decisión intuitiva.	Pueden demorar en ser tomadas según los mecanismos que estén establecidos. Algunas veces la rigidez de los procedimientos puede resultar en contra de una buena decisión.
En conclusión. Aunque eventualmente pueden ser acertadas, las decisiones basadas solamente en la intuición corren mayores riesgos de fallar, que aquellas que se basan en la planificación.	

Claramente la acción planificada en el campo de la educación, y en cualquier rama de las ciencias sociales, tiene muchas más posibilidades de ser efectiva y de lograr los resultados esperados. Fortalece la institucionalidad y desarrolla mejores capacidades grupales.

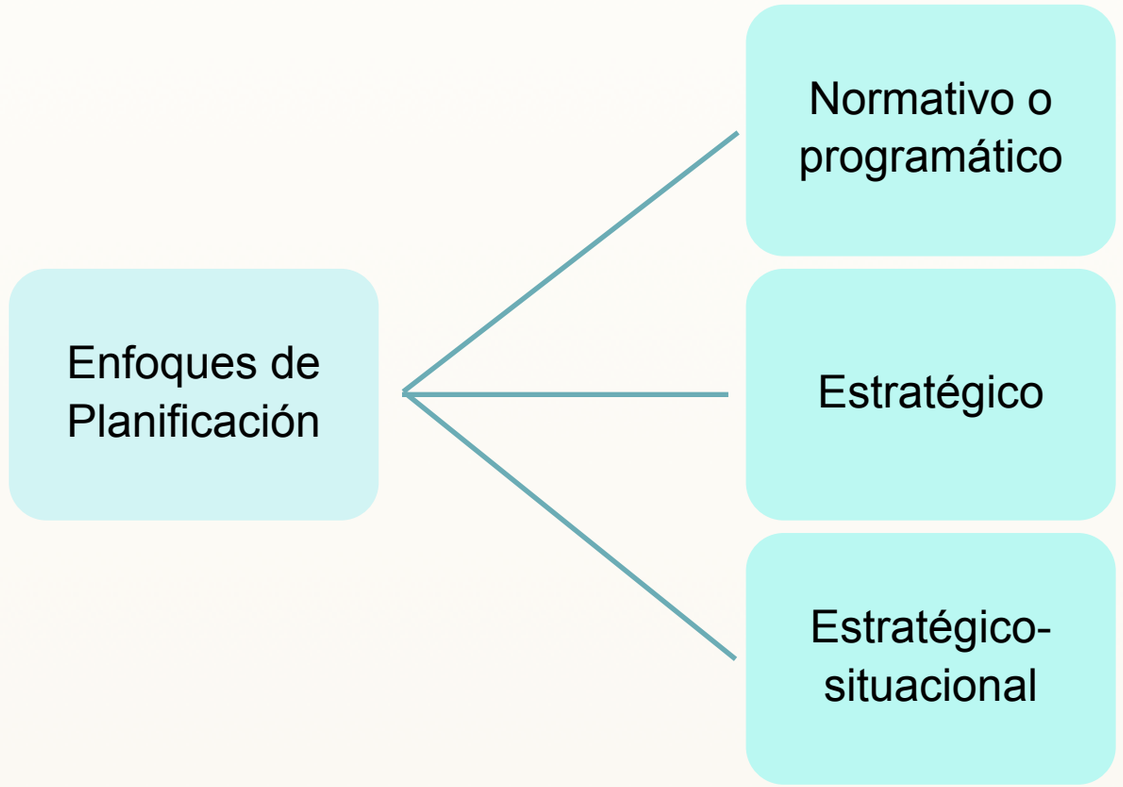
La educación está guiada por varias disciplinas: pedagogía, psicología, sociología, antropología y otras. El aprovechamiento de estas es una acción necesaria para todo proceso educativo. El plan es el instrumento donde se reúnen los elementos que llevarán a resultados.



b. Antecedentes sobre enfoques de planificación educativa en América Latina

De acuerdo con Viviana Macchiarola, de la Universidad de Río Cuarto, Córdova, Argentina, y Elena Martín, de la Universidad Autónoma de Madrid; los antecedentes de la planificación educativa en América Latina registran tres enfoques o tendencias:

i. Normativo o programático
ii. Estratégico
iii. Estratégico-situacional



Macchiarola y Martín (2007) han hecho una investigación basada en revisión documental y consulta a especialistas, con lo cual identifican estos enfoques que han prevalecido en la región, y describen cada uno en los siguientes términos:

Enfoque	Descripción
Normativo o programático	•“Se expande en los años cincuenta (siglo XX)”. •“El sujeto que planifica debe, previamente, conocer la realidad a través de un diagnóstico que consiste en un proceso de investigación científica aplicada que busca la verdad objetiva y única. El conocimiento que brinda el diagnóstico es explicativo y se valida por su utilización tecnológica: saber para prever y para intervenir controlando. La relación explicativa causal (causa-efecto) se transforma en una relación tecnológica normativa (medio-fin), teniendo ambas una estructura lógica equivalente”. •“El planeamiento es concebido como una sucesión de estados que se concreta o formaliza en un plan-documento. Esos estados son momentos delimitados temporalmente: a) diagnóstico, b) programación, c) ejecución y d) evaluación. El plan se articula en torno a la norma, el objetivo o el «deber ser», de acuerdo a una racionalidad técnica o instrumental”. •“En el plano conceptual, este enfoque está sustentado por lo que Matus (Huertas, 1996; Matus, 2000) denomina «modelo determinístico con certeza». Según este modelo, el futuro es predecible con seguridad. No hay incertidumbres ni sorpresas” (Macchiarola y Martín, 2007).
Estratégico	•“Surge en y para el campo de la economía y las empresas. Cobra relevancia alrededor de los años ochenta; desde allí se aplica al ámbito educativo”. •“El planeamiento se concibe como un proceso continuo y sistemático que se despliega en el tiempo, conformado por etapas sucesivas: a) pre-planeamiento o establecimiento de acuerdos, b) análisis de contexto, c) declaración de la misión institucional y d) formulación de objetivos y acciones estratégicas. Se van realizando adaptaciones continuas al contexto y de acuerdo a los obstáculos, pero sin perder de vista los objetivos estratégicos que direccionan el proceso. La estrategia es lo importante para el futuro, señala los grandes lineamientos o dirección a seguir. No rompe, por lo tanto, con el criterio de lo normativo o del deber ser”. •“Es posible la previsión cualitativa, es decir, se pueden enunciar todas las alternativas futuras, diferentes escenarios posibles pero no se puede asignar probabilidades objetivas a ellas; sabemos cuáles son las posibilidades futuras pero no tenemos base para asignarle más o menos probabilidades de ocurrencia a cada una de ellas”(Macchiarola y Martín, 2007).

Enfoque	Descripción
Estratégico - situacional	“Es un cuerpo teórico metodológico elaborado por el economista chileno Carlos Matus (1977, 1987, 2000) y trasladado al campo educativo por autores como Aguerrondo (1992), Cantero y Celman (2001)”. Para Matus (1977) la situación es todo aquello que es relevante para la acción de los actores en función de sus objetivos y del lugar que ocupan en ella”. *“La situación es el sitio que el actor ocupa en la* realidad, es su punto de partida, que lo mueve al cambio o la conservación y es su punto de llegada. *Hay realidades diferentes para distintos actores”.* “El mundo no se conoce en forma directa sino que cada representación es una perspectiva del objeto que cobra sentido desde la situación en que se genera. El planeamiento situacional no asume la perspectiva del científico que está fuera de la situación que planifica sino la del actor que es protagonista del juego social, que desde dentro lucha por su proyecto de cambiar la institución”. “Es la resultante de un proceso de interacción entre fuerzas políticas, sociales, económicas, culturales y psicológicas. Este sistema, que es multidimensional y multiescalar (sistema educativo, escuela, aula), se reproduce y transforma como resultado de la aplicación de las fuerzas antagónicas que lo integran”. “… Se articulan momentos concebidos como instancias, circunstancias o coyunturas transitorias y repetitivas de un proceso continuo y recursivo que no tiene comienzo ni fin definido. Esos momentos son: a) explicativo, b) normativo, c) estratégico y d) táctico-operacional”. “La dinámica del planeamiento es explicada por las múltiples y contradictorias interacciones entre los componentes del sistema. Los resultados no dependen del planificador sino de la interacción entre diversas circunstancias y factores”. “El futuro está abierto a múltiples posibilidades, no se puede predecir el futuro, la predicción es nula y la previsión es limitada a algunas alternativas”. (Macchiarola y Martín, 2007).

Estos tres enfoques constituyen la base de las formas de planificación educativa en la región y muchos de sus rasgos se mantienen en los modelos de planificación que se utilizan hasta hoy. De alguna manera, los modelos actuales de planes se pueden asociar con alguno de estos tres.

Es necesario observar las diferencias sustanciales entre estos enfoques. Por una parte, el enfoque normativo considera que es posible prever el futuro (porque los aspectos fundamentales cambiarán poco), mientras que para los enfoques estratégico y situacional estratégico, solo se pueden conformar escenarios (basándose en información clave) pero no se puede saber lo que sucederá al menos con certeza, así que se planifica sobre los escenarios más probables.

Es interesante considerar que el enfoque normativo se centra en las acciones sucesivas que se han determinado con base en la información provista por un diagnóstico. Mientras que los otros dos enfoques basan su intervención en las estrategias y las estrategias dependen claramente de la interpretación de los contextos en los que se realizan.



Seleccionar el enfoque de planificación que se adapte mejor a la institución educativa.

Los enfoques estratégico y situacional-estratégico tienen como resultado obvio algo en común. Se basan en el pensamiento estratégico. Pero el enfoque situacional otorga una mayor importancia a la “situación”, es decir al contexto y al momento,

con lo cual las acciones que se pongan en marcha pueden ser más variables, lo que llevaría a planificaciones más variables (flexibilidad) que sobre la marcha pueden ser adecuadas con base en la situación y el contexto.

En todo caso, América Latina ha vivido distintas experiencias que han llegado a los medios educativos y han influido de distintas maneras. Estos tres antecedentes son la base de la que se desprenden los enfoques de planificación que se ha venido utilizando en las instituciones educativas durante décadas y que aún en la actualidad siguen vigentes.

Comprobación del capítulo II:
Planificación en Materia Educativa

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo II



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo III

Planificación institucional en el campo de la educación

"La planificación es concebir el futuro deseado así como los medios reales para llegar a él"
R.L Ackoff

"Planificar no es otra cosa, que el intento del hombre por crear su futuro y no ser arrastrado por los hechos"
Carlos Matus

a. Planificación y educación

Lo peor que le puede pasar a una institución educativa es que su plan cambie poco o nada de un año a otro. Basta con imaginar una directora o un docente que solo recoge su plan del año pasado para volver a utilizarlo y, ante la falta de acompañamiento, decida repetirlo de forma permanente.



"El mundo no se detiene".

“El mundo no se detiene”, es una expresión muy utilizada y es una verdad. No se refiere solo a los movimientos naturales del planeta que gira sobre su eje y a la vez sobre su órbita, sino al cambiante mundo en el que miles de millones de personas hacen cada día, cada minuto y cada segundo, que las cosas no sean las mismas.

En la medida que el mundo que rodea los procesos educativos está cambiando de forma constante, es imperativo que los procesos de organización, funcionamiento y evaluación de una institución educativa cambien. El cambio permite adaptación, pero también puede servir para influir en el mundo. Siguiendo el pensamiento de Matus, la planificación evita que los hechos arrastren los procesos.

Considérese como ejemplo el siguiente caso:
En un centro educativo de secundaria, el año recién pasado se han registrado diecinueve casos de niñas-jovencitas embarazadas. Dato que sorprendió a la comunidad educativa. Este fenómeno no es nuevo, en años anteriores había sucedido aunque nunca en un número tan alto.

Pero eso no es todo, en lo que va del presente año los casos ya llegan a once y de seguir con ese ritmo se superará la marca del año anterior.

El director y el claustro docente apenas alguna vez hablaron sobre el tema. Decidieron no abordarlo en la sesión de padres y madres de familia porque esos temas no son bien recibidos. Así que quedó en el olvido… Hasta que empezaron a darse los embarazos.



En un centro educativo se requiere de una planificación incluyente y participativa.

En experiencias anteriores, las niñas se retiran del centro educativo y dejan sus estudios inconclusos, con lo cual afectan sus futuras condiciones de vida y las de sus hijos.

A este centro educativo lo superaron los hechos, lo arrastraron… Ahora, se comienza a considerar medidas para hacer que los embarazos se reduzcan. Se busca ayuda, se diseña un plan de educación sexual para estudiantes, se buscan mecanismos para apoyar a las niñas-jovencitas que conforman la estadística de embarazos y se buscan alternativas.

A pesar que podría pensarse que estos casos afectan solamente a cada familia en particular, en realidad afectan a la comunidad completa. El centro educativo como parte de la comunidad y como institución pública tiene el deber de orientar y prevenir sobre casos como los referidos que comprometen la calidad de vida.

Si hubiera habido una planificación institucional oportuna, este escenario habría podido ser advertido y se habrían podido tomar medidas más temprano.

En un centro educativo no se planifican solamente los cursos o asignaturas. Hay un conjunto amplio de aspectos que requieren de planificación y cuanto más incluyente y participativa, mejor.

En el sitio Escuelas que aprenden.org, Deisy Maestre V recomienda a las instituciones educativas una planificación estratégica que tenga en cuenta las siguientes etapas:

- Investigación del entorno recogiendo información.
- Evaluación del potencial de la institución en todos sus componentes teniendo en cuenta las potencialidades del entorno.
- Posicionamiento estratégico. Definición o actualización de misión, visión, las políticas, los propósitos, objetivos, criterios y estrategias.

- Posicionamiento táctico. Proceso de planeación operacional de corto plazo, mediante definición de objetivos y una asignación de recursos.
- Adecuación. Diseño de los mecanismos que se requieren para la puesta en marcha del plan.
- Seguimiento. Evaluación sistemática de las etapas de la planeación frente a las necesidades internas y externas.



Reflexiones sobre la importancia de la planificación como cultura escolar.

b. ¿Qué planificar en el centro educativo?



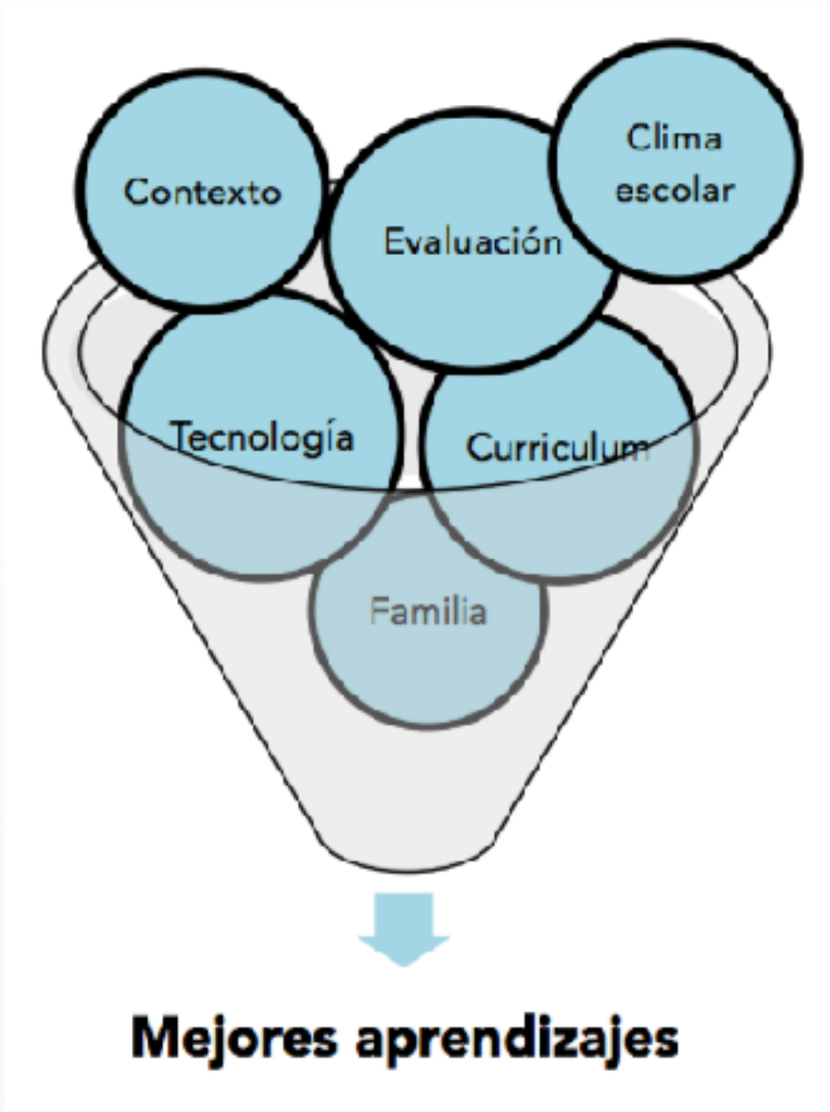
Contario a lo que podría pensarse, la planificación de un centro educativo va mucho más allá de la planificación curricular. Desde luego que planear los procesos de aprendizaje es la parte principal de las acciones que se debe realizar en un centro educativo. Después de todo, la razón de ser de una institución educativa es precisamente llegar a generar las condiciones para que tales aprendizajes sucedan en las aulas.

En la vida cotidiana de una institución educativa hay muchos ámbitos sobre los cuales es necesario planificar. Un plan institucional requiere pensar cada uno de estos aspectos para definir estrategias y acciones y organizarlas de manera que lleven hacia los resultados esperados.

Además, es importante considerar el contexto sobre el cual se esté llevando el plan para que este sea pertinente a la población y a la situación. Cuando no se considera el contexto se corre el riesgo que el plan carezca de pertinencia.

La Unesco establece cinco dimensiones para una educación de calidad, desde la perspectiva de un enfoque de derechos. Estas dimensiones son: relevancia, pertinencia, equidad, eficacia y eficiencia (UNESCO/OREALC 2007).

Según la Unesco (2007): *La pertinencia de la educación alude a la necesidad de que ésta sea significativa para personas de distintos estratos sociales y culturas, y con diferentes capacidades e intereses, de forma que puedan apropiarse de los contenidos de la cultura, mundial y local, y construirse como sujetos, desarrollando su autonomía, autogobierno y su propia identidad. Para que haya pertinencia, la educación tiene que ser flexible y adaptarse a las necesidades y características de los estudiantes y de los diversos contextos sociales y culturales.*



Insumos para mejores aprendizajes.

No se puede limitar una lista de aspectos a planificar, pero en todo caso deben ser considerados los siguientes tres ámbitos que requieren planificación:

La gestión

a. La organización general del centro.
b. La distribución de responsabilidad (delimitación de la autoridad y las responsabilidades de cada miembro).
c. La disponibilidad y las relaciones con el personal del centro educativo (docentes, administrativos, técnicos, directivos, entre otros.).
d. Los recursos disponibles (financieros, materiales y de cualquier otro tipo).
e. Marco legal (calendario escolar, reglamento de evaluación, entre otros).

El aprendizaje

a. El currículum y sus principios, políticas, objetivos, entre otros.
b. Los programas de estudio.
c. El modelo metodológico para el aprendizaje.
d. Los recursos y materiales para el aprendizaje.
e. Las herramientas curriculares.
f. El idioma de instrucción.

El acompañamiento, el monitoreo y la evaluación

a. El modelo de acompañamiento en las aulas.
b. El modelo de monitoreo y sus mecanismos de funcionamiento.
c. Liderazgo
d. El modelo de evaluación y sus mecanismos de funcionamiento.
e. La disposición de mejoras.
f. La rendición de cuentas.

La principal razón de ser de la planificación es precisamente que se alcance el aprendizaje.



Por lo cual, de los tres ámbitos indicados en el esquema anterior, hay uno que tiene el protagonismo, que es el que se refiere al aprendizaje. Dicho de otra manera, se planifica la gestión para que apoye el aprendizaje generando las condiciones necesarias para aprender. Se planifican el acompañamiento, el monitoreo y la evaluación para retroalimentar los procesos de aprendizaje y perfeccionarlos.



De manera que el aprendizaje es la actividad central. Todo lo demás contribuye a lograrlo, por lo tanto es muy importante que se planifique y se ejecute bien. Varios autores han contribuido a formular definiciones provocadoras sobre la planificación. Aproximaciones que hablan sobre una acción visionaria y no mecánica:

Para algunos autores esto significa:

- *Planificar es pensar en el futuro. (Bolan 1974:15)*
- *Planificar es controlar el futuro, no sólo pensar en él (Weick 1969:5).*
- *Planificar es disponer de la acción con anticipación (Sawyer 1983:1).*
- *Planificar es decidir:*
  - *Planificar en el fondo es decidir (Goetz 1949, en Steiner 1979:346).*
  - *La planificación es una determinación consciente de acciones definidas para alcanzar unos objetivos (Koontz 1958:48).*
  - *La planificación es un proceso de decisiones orientadas hacia el futuro (Ozbekhan 1969:151).*
- *Un plan es un conjunto integrado de decisiones:*
  - *Planificar es integrar un conjunto de actividades en un todo que tiene sentido (Van Gusteren 1976:2).*
  - *Planificar es una estructura de decisiones integrada (Schwendiman 1973:32)".*

Comprobación del capítulo III:
Planificación institucional en el campo de la educación

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo III



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

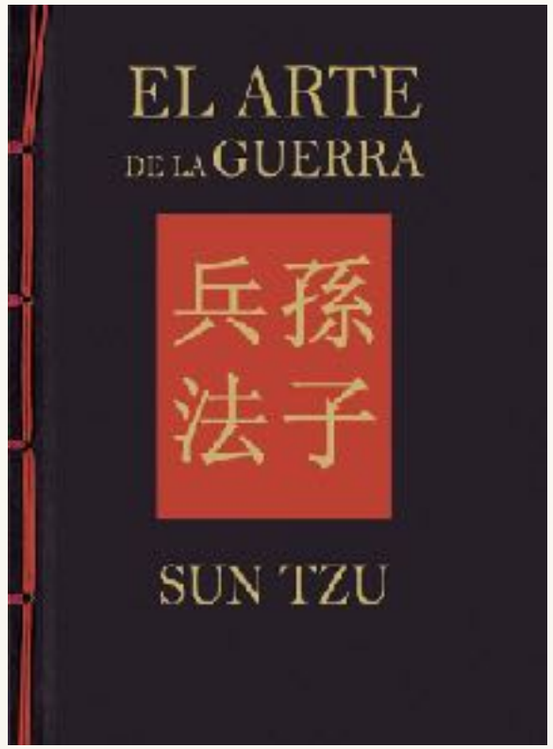
secretario@uomac.net

Capítulo IV

Orígenes de la planeación estratégica

La planificación estratégica tiene sus orígenes y primeros momentos en el medio castrense. La estrategia, como forma de planificación, surge en los escenarios militares como una forma de anticipar las medidas y acciones más inteligentes para ganar espacios y situar posiciones dentro de determinados escenarios tanto bélicos como en escenarios de paz en los que se libran batallas aunque sin choque armado.

“El arte de la guerra” es el gran referente escrito de las primeras estrategias militares que se pueden reconocer como tales y con un grado de elaboración que reúne inteligencia (información clave) con pensamiento estratégico. Su autor, SunTzu, también conocido como “Maestro Sun”, fue un general, estratega y filósofo de la Antigua China, que escribió su obra en el siglo IV antes de Cristo. No utilizó el concepto de planeación estratégica, pero utilizó algo muy parecido que denominó “la estrategia ofensiva”.



Libro: El Arte de la Guerra.

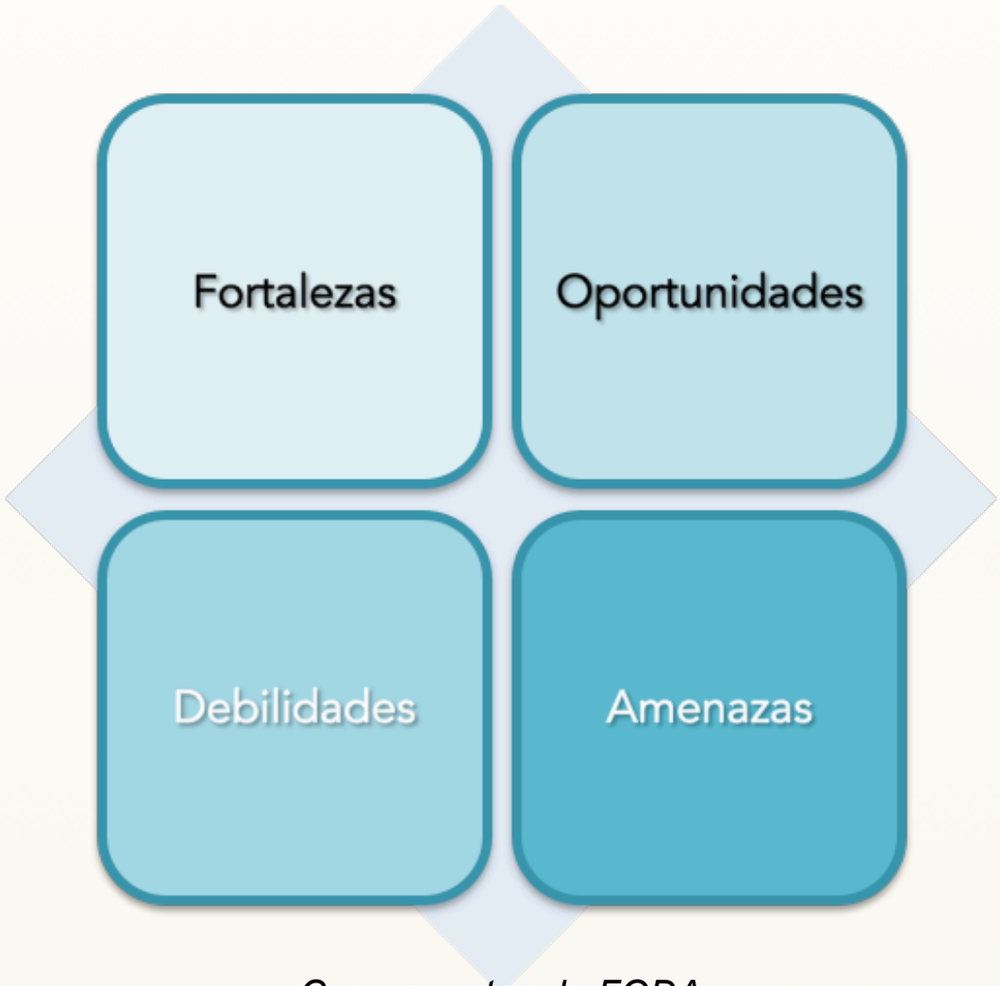
Es una obra referencial para los estudios militares que en alguno de sus capítulos apunta: *"El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados" (Fuentes y Fuentes. 2007).*

De acuerdo con Fuentes y Fuentes (2007), Baidaba en su texto Calila y Dimna, habla de tres aspectos de especial importancia:

1. *"Analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído.*

2. *Estudiar cuidadosamente la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos.*

3. *Estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le espera, prepararse bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme"*.



Componentes de FODA.

En estos tres consejos hay elementos clave para la planeación estratégica moderna.



En particular los aspectos que se refieren al análisis de los fracasos y éxitos anteriores que implica el reconocimiento de las debilidades y fortalezas. El estudio del momento actual que implica la lectura del contexto, reconociendo “los aspectos buenos y malos” que se pueden traducir en oportunidades y amenazas.

Es característico de la planeación estratégica aprovechar las oportunidades valiéndose de leer el contexto, prever escenarios y decidir estrategias).

Hoy la planeación estratégica parte de un análisis FODA, en asombrosa coincidencia con lo que manda el texto antiguo.

De tal manera que la planeación estratégica es muy antigua en el ámbito militar. Y no es sino hasta mediados del siglo XX, particularmente al final de la Segunda Guerra Mundial, cuando este estilo de pensamiento planificador pasó al ámbito empresarial en donde se adoptó y desarrolló rápidamente.

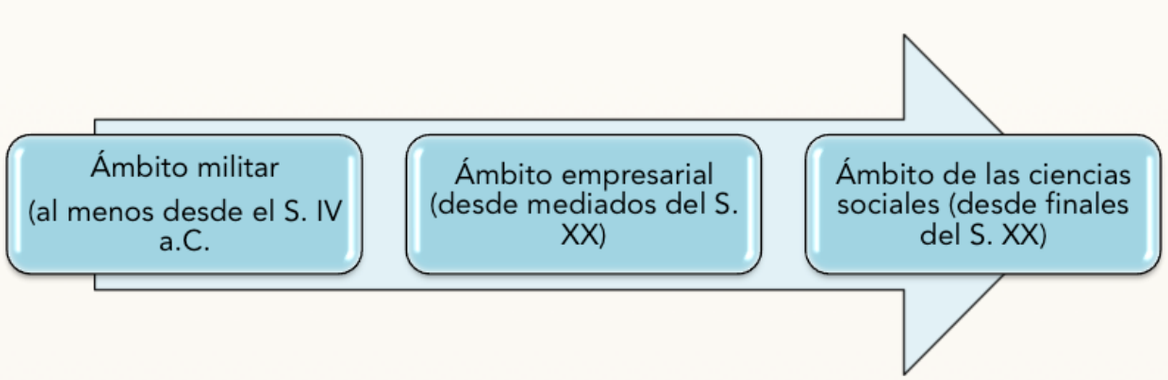
Los principales impulsores de este avance hacia los negocios fueron Von Neuman y Oskar Morgenstern por medio de su obra “La teoría de los juegos y el comportamiento económico” (1944) en donde describen la serie de actos que tocan a una empresa para aprovechar la situación concreta en la que opera.

Fuentes y Fuentes (2007) señala *“En el ámbito empresarial, se considera a toda la empresa como sistema bajo análisis, la planeación estratégica ayuda a que las empresas tengan claros sus objetivos y así puedan definir un programa de acciones para realizarlos. De esa manera se separa una problemática compleja en porciones pequeñas que se han de ir realizando poco a poco”*.

Los resultados de la planeación estratégica se vieron claramente en los años 60 y 70 que se caracterizaron por la recesión económica, la inflación y la escasez de petróleo. Las empresas que la utilizaron quedaron en mejor posición que aquellas que no.

Poco a poco y en las décadas finales del siglo XX, el concepto se expande a otro tipo de organizaciones, hasta alcanzar el ámbito de las ciencias sociales en pleno. Así que las instituciones educativas y similares empiezan a adoptar el concepto de la planeación estratégica y éste se convierte también en un enfoque de uso más o menos común.

De tal suerte que se puede esquematizar este desarrollo de la siguiente manera:



Escenarios de la planificación estratégica.

Así llega la planeación estratégica al campo de la educación, donde ha tenido una acogida importante y ha servido para formular distintas intervenciones tanto en materia de política pública como por parte de instituciones e iniciativas privadas. En las páginas siguientes se abordarán las formas de planear estratégicamente en el ámbito educativo.

Comprobación del capítulo IV:
Orígenes de la planeación estratégica

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo IV



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo V

El carácter estratégico

El carácter estratégico de un plan está en la forma en que se estructura y define. Lo estratégico supone un estilo de pensamiento y de organización que se respaldan y complementan.



En el lenguaje común se dice que “un golpe fue estratégico” para significar una acción decisiva. O se habla de dar “pasos estratégicos” para llegar a determinado objetivo. Pues bien, hay un sentido en ello; el carácter estratégico supone que detrás hay inteligencia (no espontaneidad o circunstancia). En este caso la inteligencia no se refiere a la capacidad que todo ser humano posee; se refiere a la reunión de información útil para el análisis y la decisión.

a. Pensamiento estratégico

La planeación o planificación estratégica encuentra varias definiciones en el campo de las ciencias sociales. Pero hay elementos comunes que la caracterizan y dan forma a un enfoque que actualmente es muy importante y cada vez más utilizado en campos como el de la educación.

El pensamiento estratégico es la base. Solo se puede hacer un plan estratégico efectivo cuando se desarrollan las habilidades para pensar estratégicamente. Conviene distinguir qué es lo que se entiende como pensamiento estratégico.





Desarrollar habilidades para pensar estratégicamente.

Comúnmente las personas tienen formas de pensar que son bastante lineales. Es decir, se caracterizan por solo “ver hacia adelante”. Esta es una forma que organiza las ideas pero no permite considerar adecuadamente los factores necesarios que rodean el hecho. Por ejemplo, una persona puede proponerse lograr un postgrado en los próximos tres años. Tiene clara su meta. Luego se inscribe en un programa de estudios y asume responsabilidades que le implican tiempo con el que no contaba, dinero que no tenía, desplazarse a lugares a los que no puede acudir, entre otros. Aunque la meta está bien definida, no lo está la ruta ni el contexto en el que tal meta quiere lograrse.

El pensamiento llamado lineal suele fijarse solo en lo que está al frente y suponer que todo depende solo de factores subjetivos como la voluntad, el auténtico deseo de lograr algo, la fuerza de voluntad o hasta la fe; sin considerar adecuadamente aspectos tan importantes como el punto de partida, las condiciones del contexto, los hechos que suceden al margen, las capacidades y limitaciones propias, las acciones clave, entre otros.

Es por eso que el pensamiento estratégico ha ganado lugar en el campo de las ciencias sociales más allá del mundo empresarial. Distintos autores han explicado las características del pensamiento estratégico, Lilian Galante (2015) hace una síntesis de varios de los enfoques y lo plantea de la siguiente manera:

1. *“Tiende a interpretar el entorno donde se desarrolla para aprovechar la mejor combinación de recursos existentes a favor de los objetivos establecidos.*

2. *Es interactivo, dinámico y flexible, lo cual le permite interiorizar nueva información del entorno y responder a ella redefiniendo estrategias y procesos conforme sea necesario.*

3. *Requiere de experimentación e innovación y constantemente rompe esquemas establecidos para lograr desarrollar soluciones creativas a diversos problemas.*

4. *Se caracteriza por un alto potencial meta cognitivo que le permite evaluar de manera constante los procesos y estrategias empleados en la actualidad, detectar errores y reformular dichos procesos para optimizar los resultados.*

5. *Produce una integración entre los sentidos, la intuición y la razón generando alternativas al pensamiento lineal”.*



El pensamiento estratégico nos permite ver en varias direcciones.



En todo caso, se debe entender el pensamiento estratégico como aquél que es capaz de ver en varias direcciones (no solo hacia el frente) y que permite reconocer las oportunidades y amenazas que existen en el entorno y que de diferentes modos pueden influir. Busca alternativas (no va siempre por el mismo camino), tiene flexibilidad para cambiar de rumbo cuando es mejor hacerlo. Es también un pensamiento del

conjunto, aprecia todo el escenario y a partir de su interpretación del conjunto define sus decisiones.

Para planear de forma estratégica es necesario desarrollar el pensamiento estratégico.

b. Estrategias

Del pensamiento estratégico se pasa a las estrategias. Una estrategia es una línea de acción que se compone de varias acciones específicas, cada una de las cuales ha sido colocada en un lugar y momento seleccionado y haciendo parte de un conjunto (no hay acciones asiladas).

Las estrategias orientan o direccionan. Permiten dirigirse hacia los puntos de llegada (objetivos estratégicos) que son a la vez puntos de nuevas partidas.

En un plan estratégico las estrategias son las claves del “cómo”. En ellas se concentran las acciones que permitirán avanzar y llegar a mejores posiciones.



Una estrategia es una línea de acción que se compone de varias acciones específicas.

No hay un número delimitado de estrategias ni una cantidad de acciones que hagan parte de cada una. Todo depende el caso, del contexto, de los escenarios, de los objetivos, entre otros, de modo que esa apertura y flexibilidad es favorable al logro de resultados.



Las estrategias concretan las acciones que permiten avanzar en una planificación.

Un aspecto clave de las estrategias es que a pesar de ser complejas, deben tratar de expresarse de forma sencilla, cuanto más sencilla, mejor. La sencillez de la formulación ayuda a que sea realizable.

Un ejemplo mundial es lo que Coca Cola ha logrado a través del tiempo. Se sabe que es la marca más conocida del mundo. Que se le puede encontrar en prácticamente cualquier rincón del planeta, lo que de hecho, ha sido una de sus principales estrategias comerciales. Pero la estrategia principal de esta bebida, ha sido asociar la bebida con el sentimiento de felicidad. Una estrategia comercial que ha dado sus frutos. Una publicación de ABC.es bajo el título “Coca Cola: Cómo ser la marca más famosa del mundo y no morir en el intento, lo dice de la siguiente manera:

*“**La felicidad como estrategia:** Coca-Cola vende felicidad. De hecho, uno de los secretos de la famosa bebida es que nunca ha perdido su relación con este sentimiento abstracto. Así lo asegura Isdell cuando resalta que la felicidad debe estar presente en todas las facetas de la compañía y no solo en su estrategia de marketing. **Coca-Cola es felicidad**… literalmente, está en muchos anuncios publicitarios de la empresa… El mensaje de que seremos personas más felices mientras nos bebemos una Coca-cola ha sido, sin duda alguna, una de las estrategias de marketing más sólidas y efectivas de todos los tiempos”.*

Así, las estrategias operan ordenando acciones que responden a los resultados deseados. En el caso comercial puede ser para posicionar una marca, en el campo de la educación puede ser para lograr un mejor aprendizaje.



Comprobación del capítulo V:
El carácter estratégico

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo V



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo VI

Razones para planificar estratégicamente

En el campo de la educación se han utilizado muchas formas de planificación y generalmente no bien dominadas por quienes deben hacer los planes. No es extraño que los modelos de planificación no hayan contribuido, como se esperaba, a lograr mejores resultados.

Un factor clave para que la planificación sea efectiva, es precisamente que sea apropiada por quienes estarán a cargo de la ejecución. Lo cual implica que la planificación debe tener un carácter participativo. La planificación estratégica requiere de esta característica.



a. ¿Por qué “planificar estratégicamente” es más que simplemente planificar?

La planificación es por definición una acción inteligente. Requiere de poner toda la atención en el proceso de selección de las acciones que se van a llevar adelante, su coherencia con los objetivos y la consideración de varios factores. Pero la planificación estratégica es un proceso más profundo y más elaborado. Hay muchas formas de planificación y una de ellas es la estratégica.





Planificar estratégicamente es más que simplemente planificar.

En la siguiente tabla se muestran, de forma comparativa, las características de la planificación general y la planificación estratégica:

Planificación en general	Planificación estratégica
Toda planificación requiere de: • Tener objetivos claros. • Determinar metas. • Seleccionar acciones y actividades. • Considerar los recursos. • Determinar un cronograma. • Seleccionar una forma de evaluación del plan.	La planificación estratégica requiere de varios aspectos específicos más y de una perspectiva diferente de varios de ellos: • Lectura y análisis del contexto (social, político, económico y de todo tipo). • Establecimiento del punto de partida (diagnóstico) • Formulación de misión y visión. • Construcción de escenarios futuros. • Determinación de objetivos estratégicos y sus indicadores. • Realización de Análisis FODA institucional. • Formulación de estrategias. • Selección de acciones. • Consideración de los recursos necesarios. • Mecanismos de monitoreo y evaluación.

Como se muestra en la tabla, la estructura de la planificación estratégica tiene varias particularidades. Es importante indicar que el orden en el que se han colocado los componentes no es estricto, puede variar según la perspectiva de quien planifica. Pero debe centrarse la atención en los énfasis que otras formas de planificación tienen con menos importancia o no tienen.

Estos diez puntos son muy importantes y tienen un enfoque determinado. Es el enfoque del pensamiento estratégico que considera no solo la acción propia sino considera los otros actores que están en el contexto y que también pueden influir en los escenarios y la posibilidad de alcanzar los objetivos estratégicos.

Lo que representa esta forma de planificar es el énfasis en los siguientes aspectos:

- La perspectiva de conjunto, en donde el accionar del plan dialoga permanentemente con el entorno.
- La lectura del contexto y de los factores que sin ser parte del plan ni poder controlarlos desde el plan, pueden influir a favor o en contra.
- El análisis de las propias condiciones institucionales y el reconocimiento de las limitaciones que deben atenderse.
- La construcción de escenarios del futuro en donde se anticipan condiciones y situaciones, trayectorias que permiten esbozar estos escenarios.
- Definir las líneas estratégicas que hacen la esencia del plan. Líneas de acción que orientan el quehacer.

b. Innovación



Se puede afirmar en tal sentido, que la planificación estratégica no solo trata de anticipar el futuro sino de crearlo. **Sí, ¡crear el futuro!** Esto significa mover la realidad, provocar cambios para que el futuro sea distinto (mejor) del que sería si no se hiciera nada.

Estos son los asuntos particulares que le dan a la planificación estratégica un carácter particular y le hacen sólida y por lo tanto con mayores probabilidades de alcanzar sus objetivos. Innovar ayuda a no hacer más de lo mismo,

considerando las particularidades del centro educativo y planeando de acuerdo con éstas.



La planificación permite innovar.

Por eso se dice que planificar estratégicamente es más que simplemente planificar. Esta acción obliga a poner en juego varios elementos:



Inteligencia y habilidades de pensamientos



Perspectiva de conjunto



Información relevante, útil y veraz.



Consideración de los efectos primarios y secundarios de las acciones.



Pensamiento prospectivo y creativo.

Estas habilidades y características hacen que la planificación estratégica sea muy productiva y tenga grandes posibilidades de lograr resultados. Esto tiene que ver con que obliga a pensar profundamente y a considerar aspectos mucho más allá de las acciones a realizar.

A propósito de los alcances de la planificación estratégica, apréciense las siguientes frases de personajes célebres:

“En estrategia, es indispensable tener la sensibilidad para la oportunidad”.
Jorge González Moore

“Pon estos principios en tu corazón para entrenarte en el camino de la estrategia. Si no miras las cosas desde una amplia perspectiva será difícil que llegues a ser un experto en la estrategia”.
MiyamotoMusashi

“La táctica consiste en saber qué hacer, cuando hay algo que hacer. La estrategia, en saber qué hacer cuando no hay nada que hacer”.
SaviellyTartakower

Comprobación del capítulo VI:
Razones para planificar estratégicamente

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo VI



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

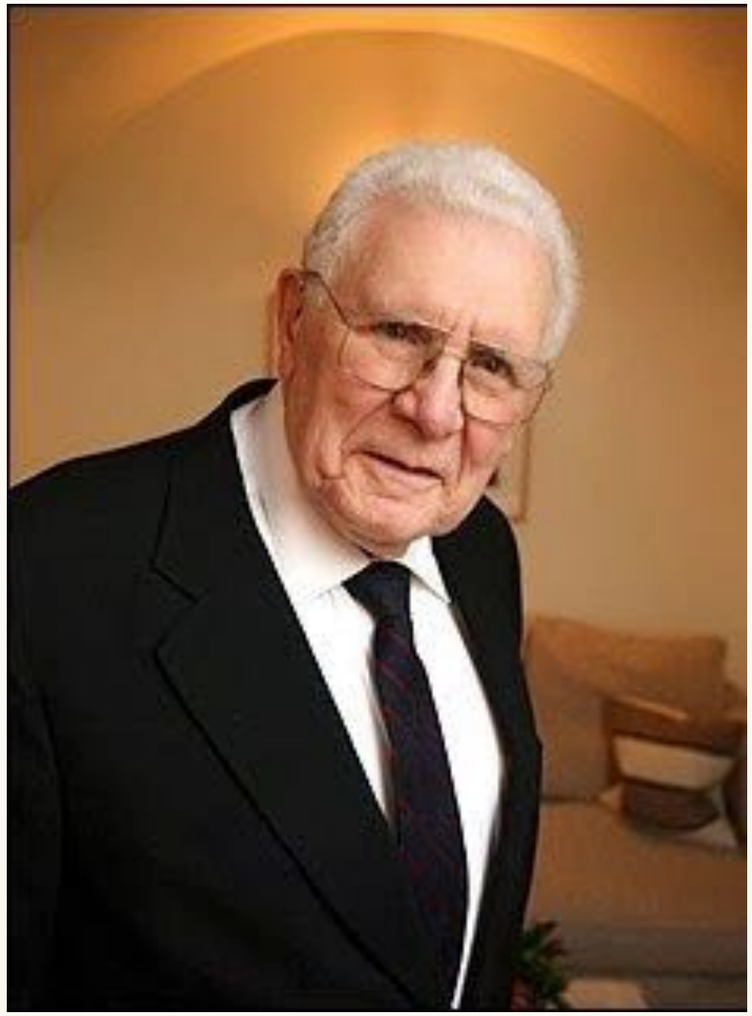
Capítulo VII

La planificación estratégica en el campo de la educación

a. Definición

Aunque ya se ha perfilado una definición al respecto de lo que se entiende por planeación o planificación estratégica, es interesante revisar las siguientes definiciones que diversos autores elaboran:

“A la hora de definir el significado de la planificación estratégica, algunos autores asocian el concepto a la “preparación para el futuro”: “La planificación [estratégica] es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no hacemos algo al respecto.” Ackoff (1970:32).



Russell Lincoln Ackoff.
(1919-2009)

La definición pone de manifiesto dos características claves de la planificación estratégica: su carácter de proceso con una determinada finalidad (preparar a la organización para el futuro).

Otras características de la planificación se ponen de manifiesto en esta otra definición: "La planificación es un procedimiento formalizado que tiene por objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones." Bryson (1988:512).

Esta definición pone de manifiesto una característica distintiva de la planificación estratégica, como es su carácter formal, frente a otros procesos de formación de la estrategia basados en la visión y por tanto, menos articulados (pero no necesariamente menos deliberados que la planificación estratégica). Del mismo modo caracteriza el producto de dicho proceso: el plan, como un sistema integrado de decisiones".

"La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos (Armijo, 2011).



Desde esta perspectiva, la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones. A partir de un diagnóstico de la situación actual, a través del análisis de brechas institucionales, la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán

para llegar a un "futuro deseado" el cual puede estar referido al mediano o largo plazo".



La planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones.

Como se ha podido apreciar, las definiciones son diversas y ricas. Lo que implica que hay en el mundo diversas formas de describir este tipo de planificación. Pero ninguna se aparta de los conceptos centrales que a lo largo de esta unidad se mencionan como características esenciales.

En el campo de la educación conviene indicar varios aspectos que son determinantes.



Uno de ellos es que la planificación estratégica está referida al conjunto de la institución educativa, sus objetivos y formas de lograrlos. No se aplica la planificación estratégica a una planificación de aula. Es el conjunto del centro educativo el que es objeto de un plan.

La formulación del plan es un proceso participativo, lo cual es un elemento sustancial. Tal aspecto implica la participación de todos los actores relacionados:

- Director/directora.
- Docentes.
- Personal administrativo y de servicio.
- Estudiantes.
- Madres y padres de familia.
- Líderes de las comunidades y barrios a los que el centro educativo sirve.
- Organizaciones relacionadas con el centro educativo.



La formulación de un plan es un proceso participativo.

Y eventualmente otros actores. Lo importante es que estén en relación directa con el centro educativo y que por lo tanto tengan algo que decir.

Respecto de los componentes centrales del plan estratégico también es importante referir que los objetivos de un plan estratégico están referidos principalmente a dos ámbitos:

El aprendizaje que logran los estudiantes y la relevancia de éstos para sus vidas



El aprendizaje institucional que permite corregir, afianzar y perfeccionar la organización y sus líneas de acción.



La lectura de contexto o del entorno está referida también a dos ámbitos:

- El entorno cercano del centro educativo (comunidad, organizaciones locales, instituciones gubernamentales relacionadas, etc.).

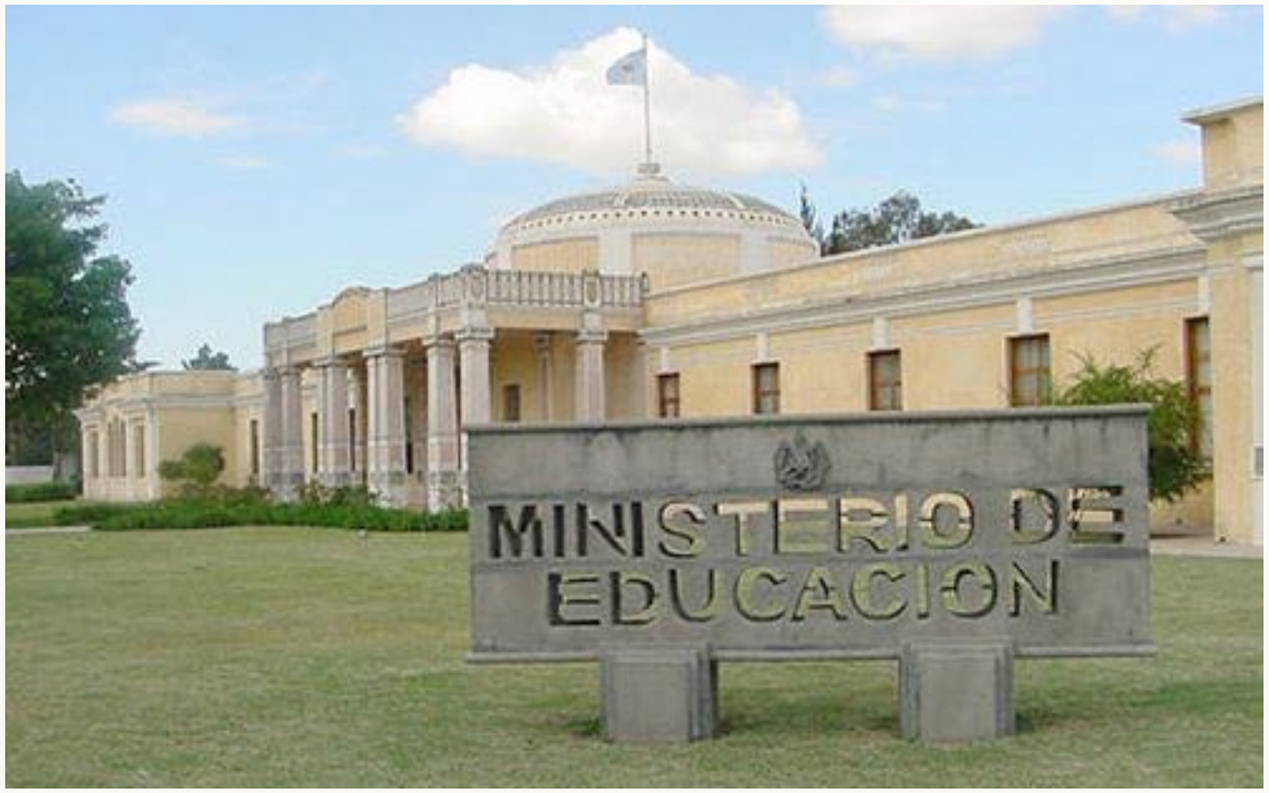
- El contexto amplio que implica al gobierno local, regional o nacional según sean el caso, sus políticas y acciones que pueden influir en el centro educativo, los otros actores vivos que tienen acciones que de alguna manera influyen (grupos de presión, universidades, gremios, etc.).

La definición del análisis institucional se refiere al centro educativo. El análisis FODA del centro educativo es indispensable. Aquí se determinan los posibles alcances de los objetivos estratégicos y los plazos para lograrlos.

La construcción de escenarios del futuro está delimitada por los posibles alcances de la acción institucional. Son escenarios que incluyen al centro educativo, por lo tanto pueden ser escenarios locales, regionales y difícilmente de alcance nacional, pero sí muy importante en el plano local.

En el campo de la educación hay que considerar los aspectos que no son controlados por el plan ni por la institución, pero están vigentes y establecen límites y ámbitos de acción. Como por ejemplo el currículo oficial, que constituye un campo delimitado de acción sobre el cual el centro educativo se desenvuelve. También es, por ejemplo, muy importante la legislación específica existente, que influye de manera directa sobre lo que se puede y lo que no se puede hacer.

De esa manera, en el campo de la educación la planificación estratégica puede ser una herramienta muy valiosa de planificación, en la medida en la que se consigue establecer desde la lógica del pensamiento estratégico y no solo desde la mecánica de la planificación.



Ministerio de Educación de Guatemala.

Comprobación del capítulo VII:
La planificación estratégica en el campo de la educación

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo VII



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

UNIDAD II
Planificar estratégicamente



Seleccionar la ruta correcta

En la primera unidad se ha tratado las ideas generales y puntos de partida respecto de la planificación así como de las características de la planificación estratégica y por resultados. Esas definiciones serán útiles para los conceptos que abordaremos a continuación.

Como en todos los ámbitos de la vida, la puesta en práctica supone enfrentarse con la realidad y muchas veces las cosas no son tan parecidas a lo que indica la teoría. De manera que se necesita de la habilidad adaptativa y de la iniciativa propia para encontrar los referentes que sugiere la teoría para identificarlos en el "mundo real".

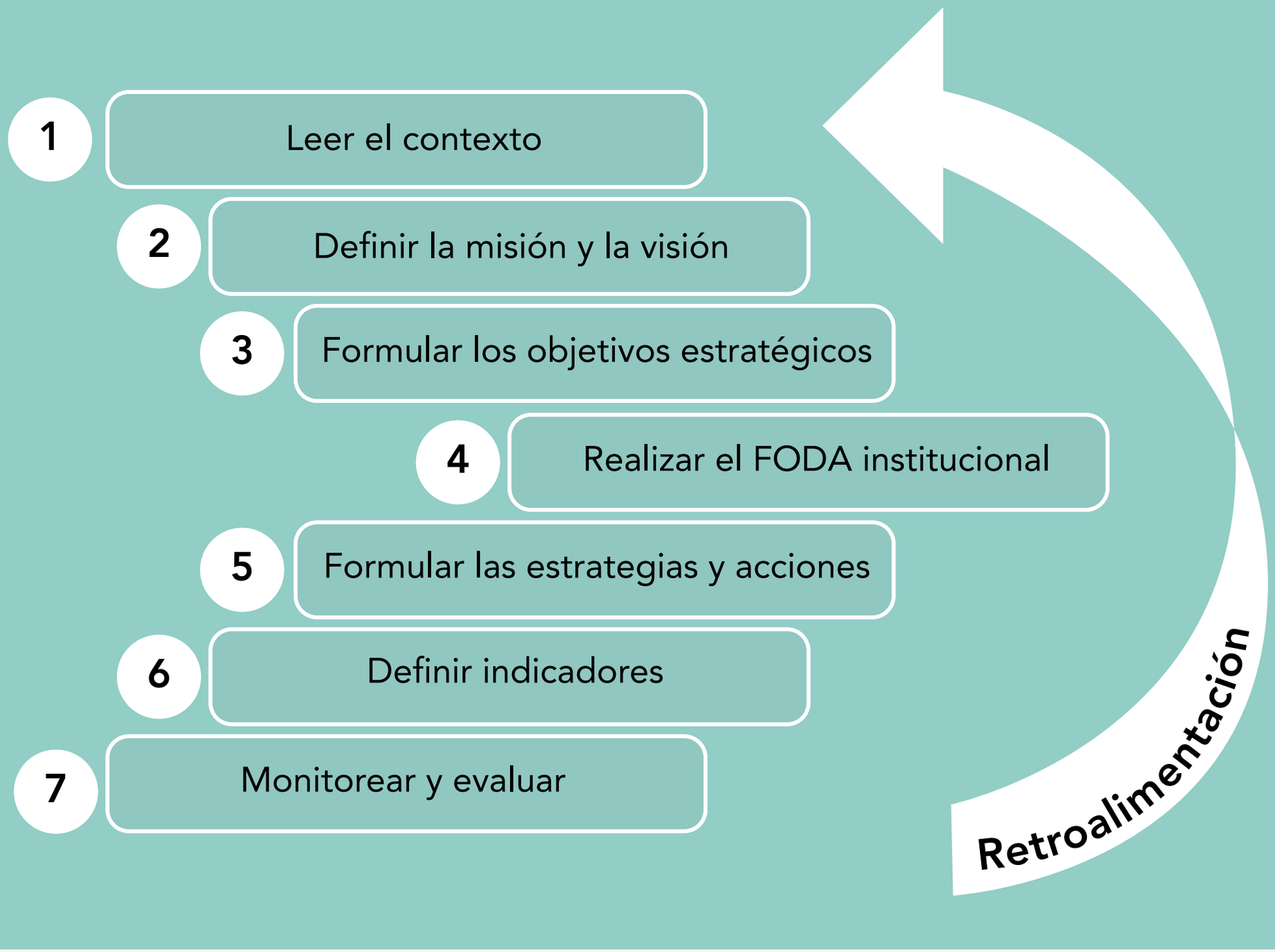


Esta capacidad será muy importante a lo largo de esta unidad, porque no puede haber una guía que se acomode exactamente a la medida de cada contexto. Es labor de quien implementa, hacer las adaptaciones correspondientes.

En las siguientes páginas se presentarán las orientaciones necesarias para realizar una planificación estratégica en el campo de la educación. Estos lineamientos constituyen una ayuda, aunque no la única forma de planificar estratégicamente. De manera que puede ser un referente, pero no una limitante para realizar procesos de planificación.

El proceso tiene siete pasos básicos, cada uno de los cuales se descompone en varios pasos específicos. Eventualmente el proceso podría descomponerse en más pasos pero en este caso se ha optado por esta estructura básica. Es necesario prever una acción permanente de revisión y retroalimentación, porque cada vez que se avanza, es posible que se modifiquen las definiciones tomadas en componentes previos. Por lo que retroalimentar el plan es una de las cuestiones fundamentales.

El siguiente esquema presenta los componentes o pasos para la planificación estratégica:



Capítulo VIII

Leer el contexto

El contexto se define como el conjunto de circunstancias que rodea un hecho o una situación. En las ciencias sociales comúnmente se refieren los contextos: social, económico, político y otros, lo que les da un énfasis en el tipo de circunstancias que son especialmente importantes.

En este caso se refiere al contexto que rodea el proceso educativo y la institución que lo realiza. Y es necesario conocerlo, entenderlo y aprovecharlo. Debe tenerse en cuenta que no conocer el contexto, o entenderlo inadecuadamente, puede fácilmente llevar a la toma de decisiones erróneas.



Contexto que rodea el proceso educativo.

a. Reconocer el contexto que rodea la acción y la institución educativa

Contrario a lo que se suele pensar, los hechos no suceden solo por las intenciones de las personas sino son influidas profundamente por las circunstancias. El contexto se encarga de crear un sentido para cada cosa y de favorecer o perjudicar determinadas intenciones.



Por ejemplo, se atribuye al científico Albert Einstein la célebre frase que en español se leería "No sé cómo será la tercera guerra mundial, solo sé que la cuarta será con piedras y lanzas". La frase indica claramente que una tercera guerra mundial sería capaz de destruir el mundo como lo conocemos y la destrucción total daría lugar, nadie sabe cuánto tiempo después, a un nuevo surgimiento de la vida humana. Las guerras mundiales que el mundo ha vivido han sido sumamente destructivas, pero una tercera sería fatal para el mundo entero. No es que en una potencial guerra se peleará con más odio, o que en las anteriores se hayan querido guardar algunas consideraciones entre rivales. La diferencia sustancial está en el contexto. Antes las armas tenían menor capacidad de destrucción, pero las armas más recientes han multiplicado su letalidad. Es decir que hay un nuevo contexto en el que posiblemente no haga falta derramar sangre en los campos de batalla, y apenas oprimir algunos botones para acabar con todo. El contexto de los hechos aporta una parte decisiva.



Un centro educativo no funciona en soledad ni alejado del mundo exterior. Está dentro de un contexto. Hay condiciones, situaciones y posibilidades que lo rodean. Cuando se piensa en el contexto en el que funciona un centro educativo, como mínimo se deben considerar los siguientes aspectos o contextos:

- **Contexto cultural:** que se refiere a la cultura o las culturas de las personas y comunidades que rodean el centro educativo.

- **Contexto social:** que incluye la composición social y las condiciones de vida de las personas y grupos, así como las relaciones entre ellos.

- **Contexto político:** que indica las relaciones de poder que existen entre personas y grupos.

- **Contexto económico:** que incluye las formas de vida y de producción de riqueza así como la forma en que tal riqueza llega o no a todos los miembros de la comunidad.



Contexto en el que funciona un centro educativo.

Puede haber otros contextos específicos que aporten información. En realidad se trata de conceptos amplios y abiertos. A propósito, si por ejemplo es importante considerar la parte de la expresión artística, se podría referir un contexto artístico, pero también podrían incluirse dentro del cultural o dentro del social. No hay límites formales ni inamovibles. Esto permite un cierto acomodo arbitrario en donde lo importante es que se aclaren los alcances de cada uno de los contextos específicos.

Algunos de los aspectos clave que siempre estarán considerados en el contexto que rodea un centro educativo están los siguientes:

Contexto cultural	Las identidades culturales y étnicas de las personas y grupos que viven en la comunidad o en comunidades cercanas a las que sirve el centro educativo
	Los idiomas que se hablan en la zona y es muy importante considerar aquellos que los estudiantes hablan al ingresar al centro educativo.
	Las tradiciones que la comunidad practica.
	Las actividades artísticas que son propias de la zona, algunas veces como medios de vida y otras como productos cultura-les.
	Mitos y creencias
Contexto social	La información general sobre los grupos y comunidades que habitan en el entorno: Cantidad de población, grupos etarios.
	Condiciones de vida de la población y datos que describen tales condiciones: Esperanza de vida, morbilidad, mortalidad infantil, otros.
	Situaciones de naturaleza social: Nivel de delincuencia, exis-tencia de maras o pandillas, conflictividad, migración, riegos sociales y otros.
Contexto político	Organizaciones y grupos políticamente vivos, con propuestas y demandas.
	Eventos y situaciones políticas que pueden influir en la vida comunitaria.
Contexto económico	Las condiciones de vida de las personas y las familias.
	Fuentes de trabajo y medios de producción de riqueza.
	Oportunidades de desarrollo económico.

Aspectos que rodean a un centro educativo.

La expresión “leer el contexto” se refiere a la habilidad de interpretar de manera acertada las circunstancias que dan forma a un contexto determinado. En la vida escolar antes de tomar una decisión importante el director debe estudiar que está sucediendo en el contexto cultural, social, político y económico.

Por ejemplo: considerando la sequía que ha afectado la producción agrícola de la zona se anticipa que habrá escasez de alimentos. El director de la escuela anticipa que esto agravará la deserción escolar debido a la migración de las familias. Toma acciones para asegurar que se cuente con la alimentación escolar a tiempo y en la cantidad necesaria, con lo cual pretende mitigar el problema. Lo que ha hecho el director es leer el contexto (interpretarlo).



Para leer el contexto es necesario tomar en cuenta cinco elementos primordiales:

- Los antecedentes (hechos y situaciones previas que han sucedido) que pueden dar indicio de lo que podría suceder.
- Los puntos de vista de los diferentes actores de la comunidad educativa.
- Lo que están haciendo otros actores educativos en relación con el tema.
- Las situaciones externas al centro educativo que influyen en éste.
- Los hechos relevantes que están sucediendo en la coyuntura.

Estos elementos se ponen en discusión siguiendo un método muy sencillo que consiste en dos momentos: reunión de la información y análisis.

Momentos anteriores a la interpretación del contexto.

La reunión de la información implica que la comunidad educativa comparta lo que sabe sobre los cinco elementos recién mencionados. En un orden establecido se escucha cada participante y se toma nota de los aportes. Eventualmente puede haber documentos que contengan información y en tal caso deben ponerse a la vista de todos. La idea de este momento es reunir toda la información posible.

El segundo momento es el análisis de la información. Para hacer el análisis se escucha de nuevo a todos los participantes quienes interpretan la información y proponen explicaciones de la realidad que rodea al centro educativo. Aunque el análisis puede ser subjetivo, es mejor aquél que se basa en información segura o en hecho comprobados y por lo tanto es más objetivo.

Es probable que no todos los participantes coincidan en sus análisis. Así que debe discutirse hasta que alguna de las explicaciones reúna la aprobación de la mayoría del grupo.

El resultado del análisis es la interpretación del contexto.



Tomar nota de toda la información seleccionada para definir el contexto que rodea al centro educativo.

b. Identificar los cambios en el contexto y tomarlos en cuenta

Dado que el análisis del contexto es una acción constante, es importante tener en cuenta que no siempre se requiere de un análisis completo.

Cuando el análisis del contexto se ha venido realizando periódicamente solo se necesita hacer una revisión de cambios. Los cambios en el contexto son hechos notables que marcan una diferencia con relación a la anterior lectura del contexto.



Los cambios en el contexto son constantes, razón por la cual se toman en cuenta solo aquellos cambios que son relevantes y que de algún modo pueden estar vinculados con el trabajo del centro educativo. Véanse algunos de los cambios que deben ser considerados:

- En un municipio determinado, el año pasado hubo 25 niños que abandonaron la escuela antes de finalizar el ciclo. Se trata de un hecho que no puede pasar inadvertido. Cuando los docentes realizan un análisis del contexto, descubren que además de los 25 que estaban en la escuela, otros 10 (no inscritos) también se fueron del municipio. Se trata de un fenómeno de migración hacia la capital. Año con año se están marchando a buscar trabajo y una mejor vida. Se van sin concluir siquiera la escuela primaria, sin conocer sus derechos, sin saber un oficio, sin saber cómo orientarse en la ciudad. Este es un hecho relevante que el centro educativo no puede pasar por alto. Debe ser considerado como uno de los cambios en el contexto. Aunque un centro educativo no puede resolver ese fenómeno de manera inmediata, debe reconocerlo y tomarlo en cuenta para su planificación.

- En una comunidad vecina se ha presentado una gran cantidad de casos de enfermedades diarreicas que han afectado especialmente a las niñas, niños y jóvenes. Se cree que las fuentes de agua fueron contaminadas accidentalmente y que esto tarde o temprano afectará la comunidad en la cual funciona el centro educativo que está en proceso de planificación. Así que al comprender el problema que se avecina será necesario considerar el hecho para que dentro de su mandato educativo se oriente a la población escolar y a sus familias sobre las medidas de prevención que se debe tomar.



Medidas de prevención que deben tomarse ante una situación que afecta al centro educativo.

- Varios jóvenes de la comunidad han resultado ganadores de un concurso nacional de pintura en murales. No se sabe cómo se prepararon pero es un hecho importante, porque gracias a esa noticia muchos más jóvenes están interesados en aprender a pintar artísticamente.

- El Ministerio de Educación ha emitido una nueva normativa con relación a la prevención de la violencia. Esta normativa prohíbe que personas ajenas al establecimiento permanezcan dentro de los centros educativos. También coordina con las fuerzas de seguridad pública para que éstas vigilen los alrededores de los centros educativos. Esta medida corresponde a que se ha registrado aumentos constantes en las denuncias sobre hechos de violencia de distinta naturaleza en niños y jóvenes estudiantes.



Concurso nacional de pintura en murales.

Los anteriores solo son algunos ejemplos de hechos que pueden suceder en el contexto, es decir, fuera del centro educativo, pero que podrían influir en la vida escolar. Por lo tanto deben conocerse, analizarse y tomar las medidas que sean oportunas y estén al alcance.



Un centro educativo se hace más visible, más relevante y más productivo cuando planea su actividad de forma estratégica para responder al contexto que lo rodea. No es adecuado que un centro educativo se aísle del contexto, que se encierre en sus paredes y se desvincule de la realidad.

Muchos de los centros educativos prefieren no abordar estos hechos por distintas razones, pero de esa manera crean una separación entre el aprendizaje formal y la realidad, como si fueran cosas separadas y no tuvieran nada que ver. Eso crea en los estudiantes la idea que lo que se aprende en la escuela no es muy útil en la vida real.



Contrario a lo que comúnmente se hace, los centros educativos deben conocer bien lo que sucede en su entorno y encontrar la forma de incluirlo en sus procesos de aprendizaje de manera formativa. Algunas veces puede hacerse dentro de las áreas curriculares y otras veces por medio de actividades generales que de cualquier manera son actividades de aprendizaje.

Comprobación del capítulo VIII:
Leer el contexto

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo VIII



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo IX

Misión y visión

La misión y la visión de una institución educativa son dos formulaciones breves que resumen el qué y el para qué. Suelen aparecer juntas y de algún modo son parecidas y complementarias. Se les conoce como la parte filosófica de la planeación estratégica.



a. Lo que expresa la misión de una institución educativa

La misión expresa lo que una entidad se propone hacer. No se trata de las "acciones" que tiene previstas, sino de los grandes cambios con los que quiere contribuir con la sociedad o con el mundo. Se puede entender como la gran razón de ser de una institución. Incluye los motivos mayores que responden a la creación o reorganización de una entidad. El Eustat (Instituto Vasco de Estadística) define la misión como "*… La declaración que define la naturaleza de la organización, su razón de ser, los clientes a los que se dirige, los servicios que ofrece y las particularidades que distinguen su forma de actuación*" *(sf)*.

De acuerdo con Eustat, para llegar a la definición de la misión es necesario analizar las características de la entidad. De acuerdo con Huisa Veira *"Debe reflejar lo que la organización es, haciendo alusión directa a la función general y específica que cumple como instancia de gestión pública"* (2007).



Visión y Misión del centro educativo.

En el caso de una institución de carácter educativo, la misión lógicamente se refiere a los alcances que los procesos de educación pueden ofrecer a una comunidad, a una región, un país o el mundo, según sea el caso. Como se sabe, los procesos educativos pueden tener gran impacto en la vida de las personas y catapultarlas para hacer cosas que posiblemente no habrían imaginado. Así que la misión se referirá a los alcances mayores que se espera que desarrollen los procesos de aprendizaje que serán impulsados.

b. ¿Cómo formularla?

Huisa Veira (2007) recomienda: *"La declaración de misión suele abarcar los siguientes elementos:*

- *El concepto de la organización.*
- *La naturaleza de sus actividades.*
- *La razón de su existencia.*
- *La población objetivo a la que sirve.*
- *Sus principios y valores fundamentales.*

La aplicación principal de la misión es servir como una guía interna para quienes toman las decisiones importantes, y para que todos los proyectos y actividades puedan ser puestos a prueba en su compatibilidad con la misma.

Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de que nos valemos para lograr su materialización, ejemplo: la misión de un periódico no es vender papeles impresos sino información. No es el producto o

servicio que ofrecemos nuestra razón de ser sino qué necesidad estamos satisfaciendo".



Formular la Misión del centro educativo.

De acuerdo con la misma autora, las preguntas que pueden hacerse para formular la misión son:

"¿Quiénes somos?	Identidad y reconocimiento legal que otorga legitimidad a nuestra acción
¿Qué buscamos?	Las funciones principales de la organización. Cambios fundamentales que deseamos lograr en el medio en el cual trabajamos. Razón de ser de la organización.
¿Por qué lo hacemos?	Valores, principios y motivaciones de orden moral, religioso, político, social y cultural.
¿Para quienes trabajamos?	Sectores sociales hacia los cuales se orientan principalmente nuestros esfuerzos".

No hay un estilo único de formular una misión, pero siguiendo estos elementos se podrá llegar a una adecuada redacción. Y para confirmar, aquí algunos ejemplos que permiten distinguir estilos:

La empresa Toyota, define así su misión:
"Ofrecer a nuestros clientes automóviles de la prestigiada marca Toyota. Basada en una entrega de calidad, seguimiento de postventa y servicio de calidad a precios adecuados, para satisfacer las necesidades del cliente con un respaldo tecnológico y de calidad, logrando al mismo tiempo una rentabilidad para nuestros accionistas".

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, que es una de las agencias de la Organización de las Naciones Unidas, tiene la siguiente misión:
"La misión de la UNESCO consiste en contribuir a la consolidación de la paz, la erradicación de la pobreza, el desarrollo sostenible y el diálogo intercultural mediante la educación, las ciencias, la cultura, la comunicación y la información"

La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) define su misión en los siguientes términos:
"Formar con calidad y pertinencia social, profesionales, investigadores y docentes con alto nivel, atendiendo a su desarrollo integral en los ámbitos académico, personal, profesional y social, de manera que se constituyan como agentes de cambio para la consecución de una sociedad que dé valor a la justicia, equidad, responsabilidad social, desarrollo, inclusión, cultura, corresponsabilidad, diversidad y respeto a los derechos humanos"

La Universidad Nacional de Colombia define su misión de esta manera:
"Como Universidad de la nación fomenta el acceso con equidad al sistema educativo colombiano, provee la mayor oferta de programas académicos, forma profesionales competentes y socialmente responsables. Contribuye a la elaboración y resignificación del proyecto de nación, estudia y enriquece el patrimonio cultural, natural y ambiental del país.

Como tal lo asesora en los órdenes científico, tecnológico, cultural y artístico con autonomía académica e investigativa".

Como se puede notar, son formulaciones que siguen distintos estilos, pero tienen en común que se refieren a las grandes razones que explican para qué fueron creadas las empresas o instituciones.

c. Lo que expresa la visión institucional

Por su parte, la visión expresa lo que se pretende llegar a ser en un plazo determinado. Suponiendo que se trate de un plan para un año, la visión representa lo que se espera llegar a ser al final de ese año. Si fuera para cinco o más años funciona igual. No representa la imagen actual sino lo que se espera llegar a ser.

En palabras de Huisa Veira la visión es "el conjunto de ideas que esbozan un estado deseado por la organización en el futuro", es por tanto el "sueño" o "imagen" de lo que se desea alcanzar en un tiempo determinado y debe constituir el "norte" hacia donde se quiere llegar.

Las visiones son las imágenes de realidad futura que tiene, tanto la institución, como nosotros – como personas particulares- en función de los deseos, sueños, ideales, valores y creencias" (2007).



Recomendaciones para formular la Visión del centro educativo.

Y recomienda tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- *“Realista y posible de alcanzar, para que el esfuerzo en las acciones tenga sentido para los integrantes de la organización.*
- *Positiva y alentadora, para que en su consecución congregue los esfuerzos personales y del conjunto de la organización.*
- *Orientada a objetivos y metas, es decir que en su construcción se vea qué se pretende lograr y éste sea el “norte”.*
- *Consistente con la misión.*
- *Su construcción se da dentro del contexto social, político, económico, cultural y ambiental en que interactúa la organización”.*

Ahora se verán algunas formulaciones de visiones institucionales:

La Universidad Tecnológica de Pereira define su visión de la siguiente manera:
“Universidad de alta calidad, líder al 2019 en la región y en el país, por su competitividad integral en la docencia, investigación, innovación, extensión y gestión para el desarrollo humano con responsabilidad e impacto social, inmersa en la comunidad internacional”.

La empresa Google, se ve de la siguiente manera:
“Ser el más prestigioso motor de búsqueda y el más importante del mundo, además de ser un servicio gratuito fácil de utilizar que presente resultados relevantes en una fracción de segundo".

La escuela Manuel P. Antequeda, de la provincia de San Juan, en el departamento de Caucete, Argentina, publica su visión institucional en los siguientes términos:
“La escuela que queremos se caracteriza por ser una institución donde prevalezca el respeto mutuo entre los actores, la armonía, el consenso para lograr una verdadera conformación de una comunidad educativa integrada.
Que se implementen diferentes tipos de agrupamientos por ciclos o niveles de alumnos, los docentes, etc. donde los actores pongan en práctica nuevas estrategias metodológicas para que nuestros educandos construyan aprendizajes significativos.

Una escuela formadora de una sociedad lectora en donde los padres y alumnos sean los verdaderos protagonistas, descubriéndose a sí mismos los lectores, formadora de una comunidad sana, consciente sobre las ventajas obtenidas por medio de hábitos, costumbres y reglas que mejoren la calidad de vida.

Que brinde la posibilidad de razonar y aprender situaciones distintas de la vida, jugando sin esfuerzo, con alegría, placer, estímulo, dinamismo, logrando el desarrollo integral del alumno, para poder lograr su propio proyecto de vida.

Que el edificio se comparta en forma armónica y equitativa para poder desarrollar una labor placentera, donde el material ilustrativo, el mobiliario, la pintura y la limpieza se mantengan para trabajar en un clima propicio y favorecer el buen desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.

Que se utilice el material de EQUIPA en el laboratorio, de modo que los alumnos tengan una amplia comprensión de los principales fenómenos del mundo natural ayudándoles a crear un cierto espíritu de investigación lo cual le permitirá acceder a procesos intelectuales, sociales y afectivos con el suficiente grado de racionalidad para interpretar los actos que integran la vida cotidiana".

d. ¿Cómo formularla?

Para formular una visión hace falta imaginar el futuro a determinado plazo pero con los pies en la tierra. Para planificar es necesario soñar pero mantenerse pegado a la tierra, de modo que los sueños sean realizables.

Huisa Veria aconseja las siguientes preguntas facilitadoras:

"¿Cuál es la imagen deseada?	¿Cómo vemos a la población con la cual trabajamos? Es decir, cuál es la situación futura deseada para nuestros usuarios.
¿Cómo seremos en el futuro?	¿Cómo nos vemos en el futuro? Es decir, cuál será la posición futura de nuestra organización en relación a otras organizaciones.
¿Qué haremos en el futuro?	¿Qué queremos hacer en el futuro? ¿Cuáles son las contribuciones distintivas que queremos hacer en el futuro y/o cuáles son los principales proyectos o actividades que queremos desarrollar?"

Una visión, al igual que la misión, debe recoger el punto de vista de todas las personas que están relacionadas con la institución. Así se construye de una forma participativa y es aceptada por todos.



Comprobación del capítulo IX:
Misión y visión

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo IX



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo X

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son aquellos que corresponden a un plan de naturaleza estratégica y están en relación directa con la misión y la visión. Como se vio en páginas anteriores la misión y la visión expresan orientaciones de lo que una institución se propone ser y hacer, pues bien, los objetivos estratégicos son las formulaciones que expresan específicamente qué es lo que se quiere alcanzar.

Los objetivos estratégicos son en general de mediano o largo plazo. No hay definiciones exactas de los que significan estos plazos, pueden interpretarse de distintas maneras.



Los objetivos estratégicos guardan relación con la Visión y la Misión del centro educativo.

Pero se entiende que no son objetivos logrables por ejemplo en un año. Aunque hay distintos criterios, en al ámbito de la educación se podría considerar como mediano plazo un período que tarda un ciclo educativo (entre tres y seis años) y como largo plazo lo que tarda una generación en transitar por un sistema educativo o por los niveles fundamentales de éste (entre siete y doce años o más).

a. Características de los objetivos estratégicos

Todo objetivo reúne varias características que son indispensables para ser un buen objetivo. Peralta Maniviesa (sf) recomienda el uso de un acrónimo con el cual resulta sencillo no pasar por alto estas características. Éste es el método SMART en inglés y en español lo podríamos adaptar como ESMART. La palabra ESMART se descompone de la siguiente forma:

ES	M	A	R	T
Específico	**Medible**	**Alcanzable**	**Resultados**	**Tiempo-plazo**
Un buen objetivo define con claridad lo que se propone; no deja lugar a dudas o ambigüedades	Debe ser medible de manera que se pueda establecer si se está alcanzando o no	Muy importante que considere las condiciones, recursos y capacidades de quienes se proponen alcanzarlo	Orientado a resultados en relación con el objetivo	Debe tener un plazo definido para ser alcanzado

Características de los objetivos estratégicos (ESMART).

Pero adicionalmente un objetivo estratégico debe responder a la misión y la visión que fueron previamente definidas. Los objetivos estratégicos deben contribuir a alcanzarlas o al menos a acercarlas. De tal forma que haya coherencia entre estos tres componentes del plan.



b. Factores que influyen en la definición de los objetivos estratégicos

Para la definición de objetivos estratégicos se deben considerar varios factores que son los que permiten llegar a formular objetivos con las características necesarias. En particular son importantes los siguientes factores:

i. **La consideración de los factores externos.** Aquellos que rodean el centro o el proceso educativo y que no son controlados por quienes están planificando.
ii. **Las condiciones institucionales.** Para esto se emplea un análisis. FODA, cuya formulación se explicará más adelante.
iii. **La relevancia que dichos objetivos tendrá en el contexto.** Todo objetivo estratégico debe proponer un logro relevante.
iv. **La sostenibilidad de sus efectos.** Es decir que una vez se consiga aquello que se buscaba esto pueda sostenerse por sí solo después de alcanzado.

A pesar que existen diferentes formas para escribir objetivos estratégicos, es importante considerar algunos elementos. Según el Manual de Planificación estratégica: una herramienta para la gestión (Bravo, Castro y Rojas) sugieren que todo objetivo estratégico incluya:

Sujeto
i. Verbo en acción
ii. Complemento
iii. Circunstancia de tiempo
iv. Estándar de medición

Ejemplo:
La comunidad educativa monitorea que los niños de la aldea ingresen, permanezcan en la escuela, promuevan de grado en el presente ciclo escolar,

mejorando el porcentaje de promovidos con relación al año anterior.



La comunidad educativa establece un objetivo estratégico.

c. Algunas referencias

Se presentará algunos ejemplos de objetivos estratégicos.

Objetivos estratégicos de la Federación Internacional de la Sociedad de la Cruz Roja y la Media Luna Roja:

"Los objetivos estratégicos de la Estrategia 2020 son:

- Salvar vidas, proteger los medios de sustento, y apoyar la recuperación después de desastres y crisis
- Posibilitar una vida sana y segura
- Promover la inclusión social y una cultura de no violencia y paz".

El Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) identificó sus objetivos para América Latina y el Caribe, en el período 2001-2015, de la siguiente manera:

1. Contribuir con los países de LAC, en el desarrollo de metodologías de diagnóstico y análisis situacional de su población nacional y subnacional, enfocado en equidad y grupos vulnerables.

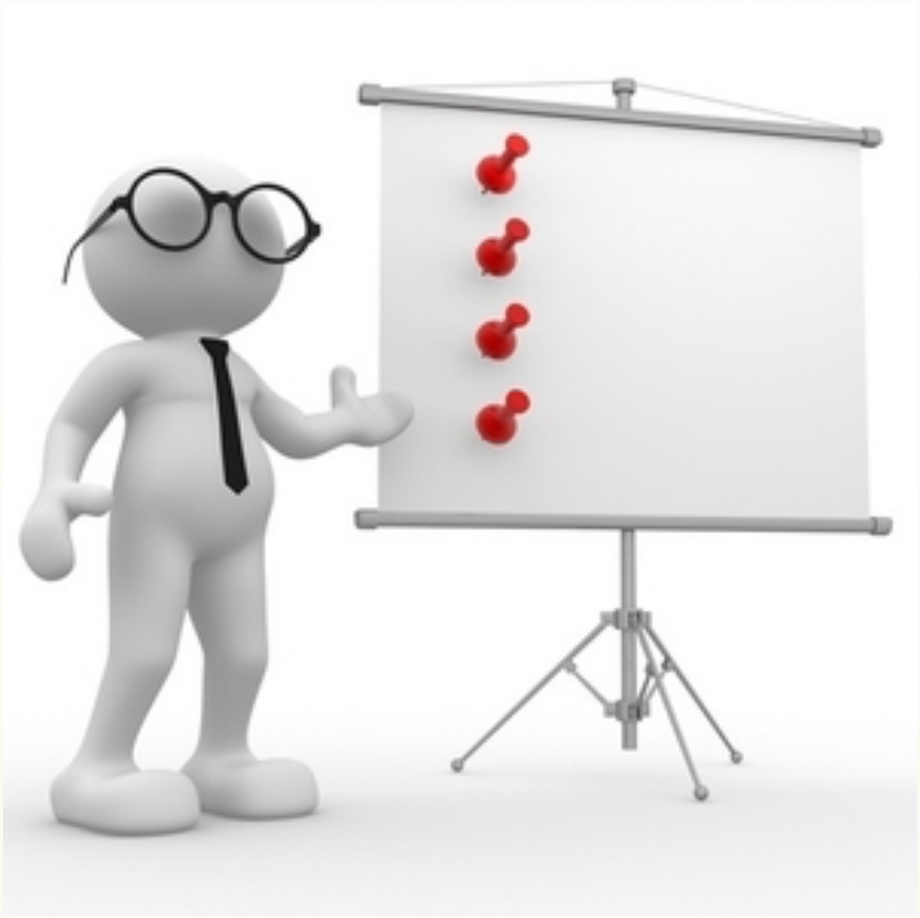
2. Colaborar con la construcción de capacidades locales y procesos de gestión local a nivel nacional y subnacional, en el marco del continuo de atención.

3. Promover la movilización social y comunitaria en la implementación de intervenciones enfocadas en la reducción de la mortalidad materna, neonatal e infantil.

4. Contribuir con el liderazgo de alianzas estratégicas comprometidas con la salud de la madre y los niños, para hacer frente a las desigualdades e inequidades.

Como se puede notar, los objetivos estratégicos en general tienen una formulación sencilla, puesto que deben ser comprendidos por todo el mundo, especialmente por los miembros de cada la organización. Aunque no todos los datos del objetivo estén incluidos en su redacción, están determinados en los párrafos previos.

Los objetivos estratégicos expresan los puntos de llegada en los cuales se verán en forma práctica las orientaciones dadas en la misión y la visión.



En un plan los objetivos estratégicos expresan los puntos de llegada.

Comprobación del capítulo X:
Objetivos estratégicos

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo X



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo XI

El análisis FODA

‘FODA es un acrónimo que se utiliza para nombrar un ejercicio utilizado desde hace mucho tiempo para realizar análisis de una organización y que de una manera muy sencilla permite tomar una imagen de la situación de una institución en un momento dado.



Los orígenes de la técnica de análisis FODA tienen como referencia los años sesenta y setenta y ubican su surgimiento en los Estados Unidos de América. Hay quienes atribuyen su autoría a Albert S. Humphrey, un consultor de negocios, pero hay también otras referencias a la autoría.

En cualquier caso es importante saber que es una técnica que cobró mucha visibilidad en el mundo de los negocios y que hacia los finales del siglo XX se fue adaptando al mundo de las ciencias sociales más ampliamente entendidas y así llegó al campo de la educación.

a. Componentes del FODA

Siguiendo el acrónimo, FODA se interpreta como:

F	Fortalezas
O	Oportunidades
D	Debilidades
A	Amenazas

También se le conoce como **DAFO** o **DOFA**, cambiando el orden las letras, pero se refiere a la misma herramienta.

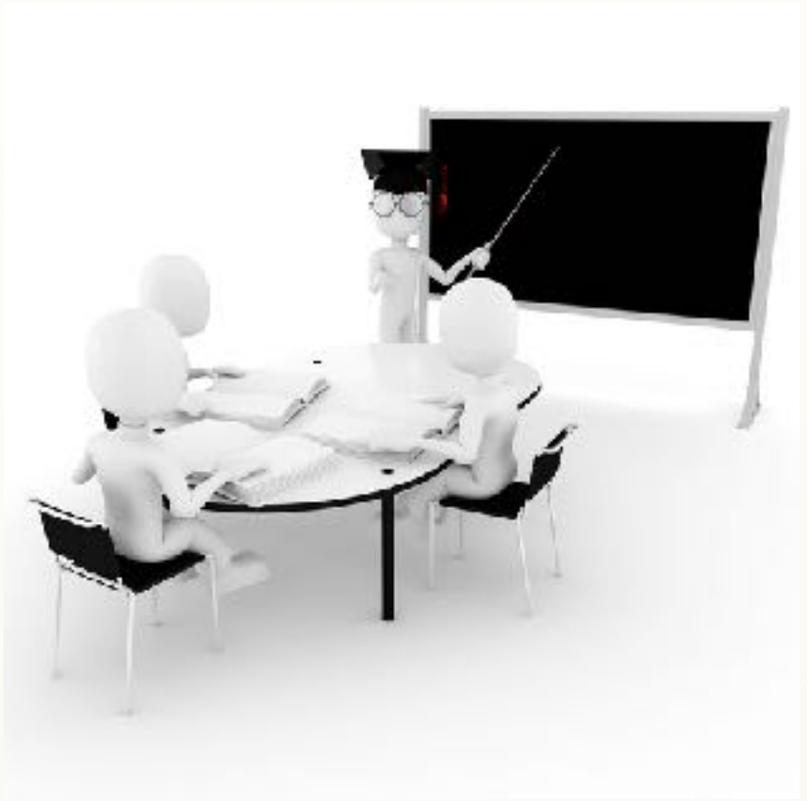
Fortalezas

El componente de las fortalezas se refiere a aquellos aspectos en los que una institución es particularmente fuerte, los aspectos o factores en los cuales se sabe que tiene conocimientos, habilidades, competencias alcanzadas, destrezas, recursos propios y otros.

Las fortalezas son internas de la organización. Se han generado o se han adquirido, pero son parte de la organización.

Algunas de las fortalezas de una institución educativa pueden ser:

- Los maestros asisten y participan activamente de las comunidades de aprendizaje.
- Los padres participan activamente.
- Existe un clima favorable para el aprendizaje.
- Los docentes poseen título a nivel universitario.
- Los estudiantes poseen buenos resultados en las pruebas nacionales.



Fortaleza del centro educativo: Los maestros asisten y participan activamente en las comunidades de aprendizaje.

Oportunidades

El componente de las oportunidades se refiere a aquellos asuntos que están en el contexto y que pueden representar opciones para beneficio de la institución y sus objetivos. Las oportunidades son aspectos que

la organización no controla y que se pueden o no presentar dependiendo de las circunstancias que rodean la institución y el momento en que se producen.

Son factores externos pero que se pueden aprovechar en favor de la institución. Algunas de las oportunidades de una institución educativa pueden ser:

- Se equiparon bibliotecas escolares.
- Hay un grupo de docentes que desean hacer sus prácticas en la escuela,
- Se ha recibido en tiempo el fondo de gratuidad y refacción escolar.
- El Alcalde del municipio colabora con la educación asignando el 10% de su presupuesto a las escuelas para mejoras en infraestructura.
- El doctor del centro de salud hace visitas periódicas a la escuela para verificar el estado de salud de los niños y niñas.



Oportunidad del centro educativo: El médico del centro de salud hace visitas periódicas a la escuela.

Debilidades

El componente de las debilidades se refiere a aquellos aspectos deficientes de la institución. Los aspectos que no han sido bien logrados o que representan deficiencias internas. Aquello en los que una institución no es fuerte, lo que no conoce y debería conocer, las cosas en las que frecuentemente falla, en lo que ha tenido malos resultados.

Algunas de las debilidades de una institución educativa pueden ser:

- La infraestructura educativa está en malas condiciones.
- La escuela no cuenta con libros de texto.
- Hay muchos estudiantes que repiten primero primaria.
- No existe un plan de prevención de violencia en la institución.
- No se realizan adecuaciones curriculares a estudiantes con discapacidad.



Debilidad del centro educativo: La infraestructura está en malas condiciones.

Las debilidades pueden haber surgido dentro de la institución o haberlo adquirido en algún momento determinado. Como se ha indicado, las debilidades son internas.

Amenazas



Este componente se refiere a los aspectos externos que constituyen posibles efectos negativos para una institución o para sus objetivos. Están en todos aquellos aspectos que no dependen de la institución pero que están presentes en su entorno o que de alguna manera pueden traer efectos negativos.

Una amenaza no necesita estar en el contexto inmediato. Podrían provenir de situaciones físicamente lejanas pero cuyos efectos podrían alcanzar para afectar la vida de una institución.

Algunas de las amenazas pueden ser:

- La sequía que ha afectado la producción agrícola puede hacer que muchas familias emigren hacia otras regiones y con ellos muchos de los estudiantes se retiren por algún tiempo.
- La inseguridad que prevalece en la zona es un elemento de riesgo para estudiantes y los propios docentes y genera un ambiente de tensión dentro del centro educativo.
- Se prevé que este año habrá un retraso en la recepción de fondos públicos para los rubros de alimentación y gratuidad.



Amenaza para el centro educativo: la inseguridad que prevalece en la zona es un riesgo para los estudiantes y los maestros.

b. Los planos del FODA

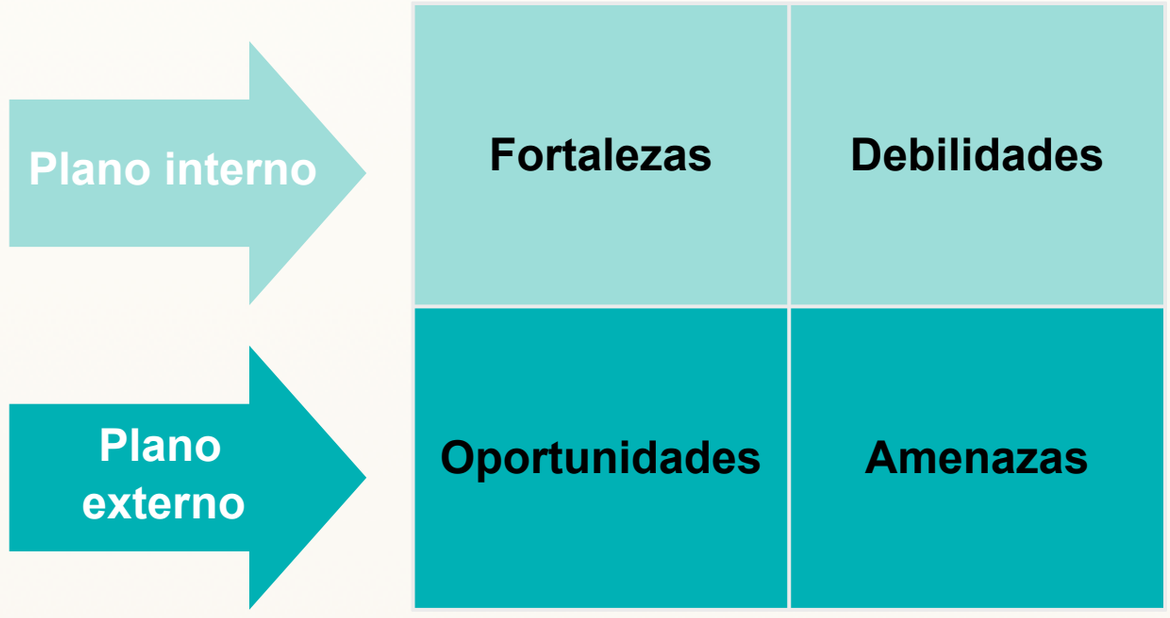
Una de las virtudes del análisis FODA está en la posibilidad de analizar la realidad de una institución desde un plano interno y uno externo. Este aspecto es muy importante porque reconoce una realidad: La consecución de unos objetivos no depende solo de lo que haga una organización, sino también depende de lo que suceda fuera de esta organización, es decir, de aquello que sea hecho por otros y de aquello que simplemente sucede aunque nadie se lo haya propuesto.



En el mundo de la economía, por ejemplo, el logro de objetivos por parte de una empresa no depende solo de lo que ésta realice, también cuenta mucho lo que hagan las empresas de la competencia o de lo que hagan el gobierno y otros organismos que ejercen el poder público.

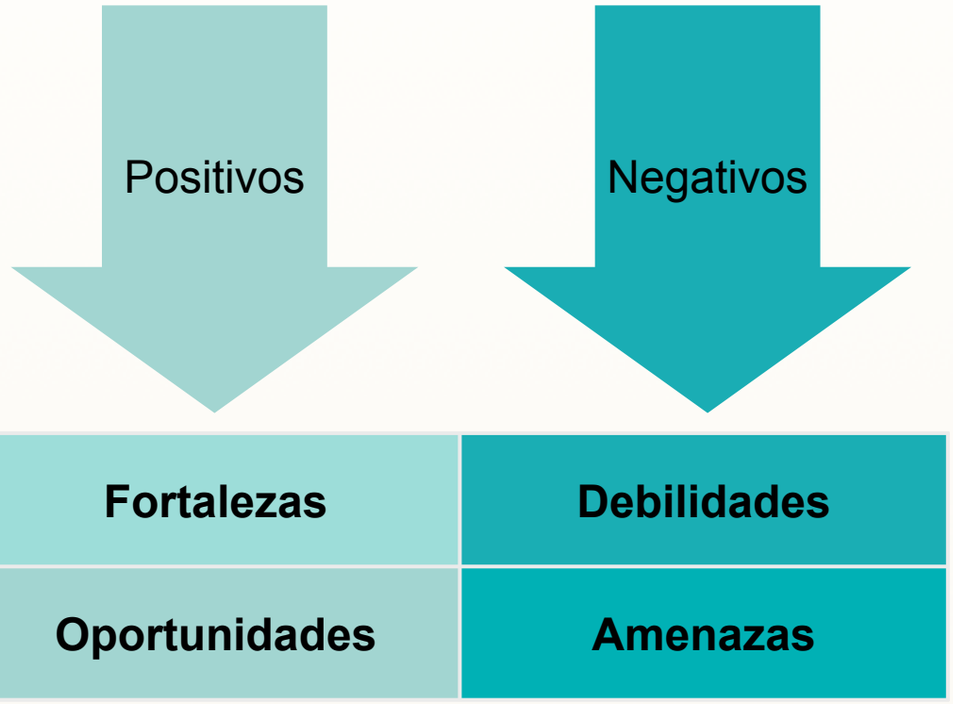
De manera que a la hora de formular un plan estratégico es imperioso fijarse en lo que sucede fuera del ámbito institucional e incluso fijarse en lo que está sucediendo muy lejos, porque en la medida que el mundo es más globalizado lo que se decida en el otro lado del mundo puede afectar a quienes ni siquiera saben a qué o a quién deben sus problemas.

Para esto el análisis FODA establece una perspectiva interna y otra externa. De la siguiente manera:



Perspectiva interna y externa del análisis FODA.

Y el análisis FODA también organiza sus componentes de acuerdo con el tipo de efectos que producen sobre el logro de los objetivos. De la siguiente manera:



Efectos del análisis FODA.

c. ¿Cómo hacer el análisis FODA?

Hacer el análisis FODA es una actividad sencilla pero requiere cumplir con algunas consideraciones que pueden ser decisivas para la calidad final del ejercicio. Aquí los aspectos que deben ser tomados en cuenta:

i. **Disposición de información.** Cuanta más información se tenga al alcance, será mejor. Se trata de información sobre la propia institución y sobre los aspectos que están en su entorno y con los cuales la institución tiene alguna relación. Incluso podría tratarse de información sobre hechos lejanos que pueden influir.



Consideraciones que deben tomarse en cuenta para hacer el FODA del centro educativo.

Por ejemplo: Un centro educativo debería poder reconocer sus propias fortalezas. Debería también conocer en qué aspectos tienen menos fortalezas que otros centros educativos.

Así como qué de lo que hacen es lo que más valoran las madres y los padres de familia, y qué es lo que sus estudiantes desearían no seguir haciendo. Pero también es importante saber qué políticas o nuevas disposiciones ha emitido el Ministerio de Educación, y cómo éstas pueden beneficiar o perjudicar su trabajo. También sería importante saber si en alguna parte del mundo se están tomando medidas innovadoras o haciendo las cosas de otra manera con mejores resultados.

Sería relevante saber, por ejemplo, que los centros educativos jesuitas de Cataluña han eliminado las asignaturas, los horarios y los exámenes tal y como los conocemos hasta ahora. Han optado por un nuevo modelo de aprendizaje en el cual los estudiantes trabajan en grupos y por medio de la realización de proyectos a través de los cuales aprenden. Aunque es un hecho muy lejano, puede ser inspirador y provocador de ideas para tomar en cuenta en nuestro centro educativo.

ii. **Fidelidad de la información.** La información de la cual se dispone tiene un requisito principal y es que se trate de información cierta. Información falsa o simplemente equivocada puede llevar a cometer graves errores en el análisis y consecuentemente en un plan. Por eso cuidar la fidelidad de la información es un aspecto de mayor importancia.



Verificar que la información del FODA es verdadera para tener un diagnóstico real del centro educativo.

iii. **Buscar la objetividad.** Cuando se realiza un FODA es muy importante ser objetivos al momento emitir valoraciones, especialmente cuando éstas se refieren a asuntos internos de la institución. Es común que cuando se trata de valorar las fortalezas y debilidades se pierda la objetividad y se termine equivocando el análisis. Para estos casos es necesario buscar la evidencia que respalde las valoraciones. Algo que suele dar buenos resultados es invitar a una persona externa a la institución, con mayor objetividad que quienes forman el equipo de trabajo, que expresen sus opiniones de forma independiente.

iv. **Participación general:** La realización de un FODA debe ser participativa. Todos los que forman parte de la institución deben aportar y comprometerse en la actividad para que el ejercicio sea completo.

Cuando participan personas con distintas funciones, cargos y roles dentro de un ejercicio de esta naturaleza es común que algunos simplemente decidan no participar. Por eso es importante tomar medidas para que todo el mundo se siente empoderado para opinar y eventualmente para discutir sobre las ideas que se plantean.



La realización del FODA debe hacerse con participación de los miembros de la comunidad educativa.

Algunas de esas medidas pueden ser por ejemplo formar grupos más pequeños de discusión y análisis, hacer rondas para opinar de manera que todos tengan que decir algo o invitar a quienes más opinan a dar lugar para que los demás pueda opinar.

Para realizar el FODA hay que abordar uno por uno los cuatro aspectos o dimensiones. Cada dimensión puede partir de una lluvia de ideas mediante la cual cada quien expresa una o varias ideas.

Las ideas se escriben de forma que estén a la vista de todos (por eso es buena idea utilizar tarjetas en las cuales cada quien escribe una idea por tarjeta). Se colocan al frente y van leyendo. Es común que algunas ideas se trasladen a otra dimensión del ejercicio (a veces la fortalezas se confunden con la oportunidades y las debilidades con las amenazas) así que se van ordenado cada una en su dimensión.

Luego de ordenan de la más a la menos importante. A lo largo del proceso es importante que haya participación de todo el grupo para que el ejercicio final recoja la opinión grupal. No existe un límite para identificar cada aspecto o dimensión del FODA, lo importante es que el ejercicio permita auto reconocer la institución y tomar conciencia de aquellos aspectos que posiblemente no se habían considerado o no se comprendía bien.



Aplicar la técnica de lluvia de ideas para moderar la participación de los miembros de la comunidad educativa.

Cuando se tiene una lista ordenada de **fortalezas**, **oportunidades**, **debilidades** y **amenazas** se tiene una imagen de la institución en el momento actual, algo así como una fotografía que revela el estado actual. Posiblemente el grupo descubra oportunidades y amenazas con las que no contaban y posteriormente a la hora de planificar tendrán que decidir algo por hacer sobre cada una de ellas.

Al mismo tiempo, se debe ser consciente que reconocer las fortalezas y debilidades debe ayudar a hacer algo para ser una mejor institución. Así el FODA se convierte en una herramienta de planeación estratégica.

d. Caso

Un ejemplo de FODA de centro educativo se incluye aquí para tener una idea de cómo podría ser el resultado.

El siguiente FODA es de un centro educativo que ha sido tomado y adaptado con propósitos ilustrativos.

Fortalezas:

1. Análisis e implementación de la reforma curricular en sus diversas formas.
2. Participación en las actividades de mejoramiento educativo implementados por el Mineduc.
3. Participación y compromiso por parte de los docentes en actividades extra-curriculares.
4. Trayectoria y continuo perfeccionamiento del cuerpo docente.
5. Apertura de tiempo y espacio por parte de la dirección para la solución de problemas escolares y administrativos.
6. Libertad del ejercicio docente en el aula y la planificación curricular.
7. Conocimiento y control disciplinario de los alumnos.
8. Desarrollo de infraestructura de la institución.
9. Implementación de tecnología didáctica como biblioteca, computación y medios audiovisuales.

Oportunidades:

1. Existencia de redes externas dispuestas a colaborar con el colegio.
2. Ofrecimiento del Mineduc para participar en proyectos concursables con miras a mejorar los aprendizajes.
3. Curso de perfeccionamiento para docentes y directivos entregados por el Mineduc en relación a la Reforma Educacional.
4. Colegio urbano ubicado en el centro de la ciudad.
5. Reconocimiento de la comunidad ciudadana de la trayectoria educativa del colegio.
6. Relación directa con las autoridades de la comuna.
7. Demanda permanente de ingreso al colegio sin mediar recursos publicitarios.

Debilidades

1. Nivel significativo de repitencia.
2. Nivel significativo de deserción escolar.
3. Falta de implementación de soluciones a los problemas anteriormente señalados.
4. Falta mayor desarrollo del trabajo en equipo.
5. Implementación de un curriculum que no es suficientemente atractivo para el alumnado.
6. Escasa motivación de los alumnos por mejorar sus rendimientos.
7. Escaso apoyo de las familias hacia el trabajo escolar de sus hijos.
8. Rotativa de docentes en algunos niveles o asignaturas.
9. Normativas o acuerdos que no son respetados o llevados a la práctica.

Amenazas:

1. Conflictos familiares perjudican el rendimiento y la permanencia de los alumnos en el establecimiento.
2. Las características de la sociedad actual, permisividad y atractivo de las actividades externas al colegio, desorientan a los jóvenes.
3. Aumento de pandillas dedicadas al robo y las drogas.
4. El riesgo que significa tener cerca del plantel la cárcel y los tribunales de justicia.
5. Competencia educativa que presentan los nuevos establecimientos educacionales con atractiva publicidad.

Comprobación del capítulo XI:
Objetivos estratégicos

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo XI



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo XII

Estrategias y planes de acción

a. Definición de estrategias

Hay muchas formas de definir lo que es una estrategia. El profesor Guillermo Armando Ronda Pupo, de la Universidad de Holguín, Cuba, consultando una amplia bibliografía hizo una interesante reunión de diversas definiciones entre las cuales están las que se colocan a continuación:

“El concepto de estrategia en el año 1944 es introducido en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica es la competición.



Definición de estrategias.

Posteriormente en el año 1962 se introduce en el campo de la teoría del management, (teoría de gestión o administración) por Alfred Chandler y Kenneth Andrews, y lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. En la definición hecha por Andrews hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita que hace el autor de su concepto acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente económicos, como son, por ejemplo, la solidaridad humana, el amor a la naturaleza, la honradez y otros valores que enaltecen a las personas y por ende deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización.

H. Igor Ansoff en 1976, define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad del segundo.

Tabatorny y Jarniu en 1975 plantean que es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.



Estrategia, planificación y control.

K. J. Halten (1987): "Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay

dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica".

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada". H. Koontz. Estrategia, planificación y control.

…planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa" G. A. Steiner. Planificación de la alta dirección (1991).



La estrategia es una herramienta de dirección.

El propio profesor Ronda aporta su definición: *"La estrategia es una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con un basamento científico, que empleadas de manera iterativa y transfuncional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma".*

Como se aprecia en las anteriores definiciones, hay varios conceptos que están presentes en muchas de las definiciones, por ejemplo la importancia de la consideración del conjunto de acciones o pasos, la consideración del contexto en el que se realizan las acciones y la importancia de tener objetivos hacia los cuales se dirigen las estrategias.

Pero es preciso adoptar una definición más cercana al ámbito educativo, por lo que se plantea la siguiente definición que puede servir como referente para el ejercicio de planificar estratégicamente en el campo de la educación:

Estrategia es una línea de acción inteligente y planificada que permite llegar a objetivos bien determinados.



Y conviene resaltar las palabras principales:

- “Línea de acción” significa que hay varias acciones que forman parte de una cadena que funciona con una misma lógica.
- “Inteligente” significa que para ser formulada se ha contado con información importante. Es decir que no se ha hecho a ciegas
- “Planificada” significa que ha sido objeto de un esfuerzo de planificación y por lo tanto implica que ha habido análisis y selección de acciones.
- “Objetivo bien determinados” significa que son el resultado de un ejercicio de crítica y reflexión que ha permitido llegar a identificar lo que se quiere alcanzar.

De tal manera que las estrategias que se incluyen en un plan son líneas que deben ser seguidas para que la institución educativa llegue a donde se ha propuesto, en el plazo y en las condiciones en las que se lo propuso.

b. Estrategias para la gestión educativa

En un plan estratégico no existe un número establecido de estrategias a incluir. Se incluirán tantas como sean necesarias para efectivamente alcanzar los objetivos establecidos.

Para formular una estrategia se debe considerar varios aspectos clave:

- La misión y la visión definidas.
- Los objetivos estratégicos.
- El FODA institucional.
- Los factores externos que pueden influir a la hora de llevar a cabo el plan.
- Los alcances y limitaciones que el plan y las estrategias pueden tener.



Considerar los aspectos clave para formular una estrategia.

Todo esto debe ser analizado antes de proponerse la formulación de las estrategias. La formulación propiamente dicha debe ser sencilla. Hay que tener en cuenta que el plan es un instrumento que debe ser conocido por todos los implicados en la vida del centro educativo y debe ser comprendido bien por todo el que lo lea y tenga parte en el cumplimiento del plan.

Al respecto, imagínese el caso, recordando el origen militar de las estrategias, que en el campo de batalla un oficial no entendiera bien la estrategia de guerra que debe poner en marcha. Lo más probable es que toda su unidad terminaría perdiendo la vida. Así que una formulación sencilla y asequible es mejor que una compleja y extensa.

Se verán ahora algunas formulaciones de estrategias a manera de ejemplificar cómo puede ser lograda la formulación:

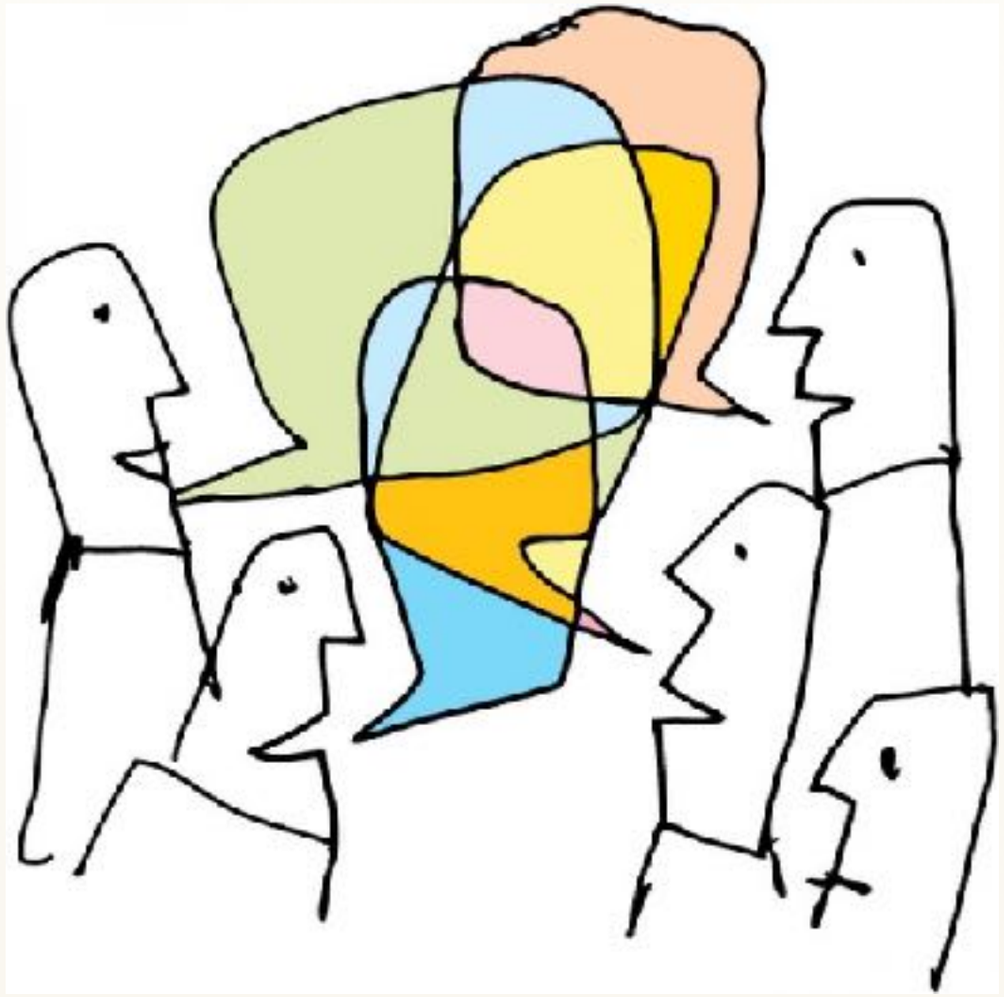
Estrategias del centro educativo de nivel secundario “Semillas de Esperanza” para el período de 2018 a 2023:

- *Asegurar que todo el personal de centro educativo haya alcanzado la especialización académica en sus respectivas áreas de trabajo.*
- *Identificar, tratar y corregir todo riesgo de maltrato o negación de los derechos de la niñez y la juventud dentro del centro educativo.*
- *Mejorar la infraestructura del centro educativo ampliando las áreas de recreación y trabajo práctico.*
- *Coordinar con la delegación municipal de la procuraduría de los derechos humanos para ofrecer formación y capacitación a los docentes y demás personal del centro educativo.*
- *Compartir con otros centros educativos de la zona y favorecer los intercambios de experiencias entre estudiantes.*

c. La relación escuela y comunidad educativa



Uno de los aspectos que están presentes en todo tipo de gestión es la relación entre el centro educativo y la comunidad. Se trata de una relación permanente por lo que hacerla de buena manera contribuirá a lograr los resultados propuestos.



Establecer una relación permanente entre el centro educativo y la comunidad.

José María Parra Ortiz, de la Universidad Complutense de Madrid, encuentra cinco escenarios principales de las relaciones. Basado en su texto se presenta esta descripción:

“La participación de los padres en la institución educativa puede adquirir distintas funciones, contenidos y responsabilidades dependiendo del grado de implicación considerado. Suelen distinguirse cinco niveles posibles de participación en orden creciente (Flamey y otros, 1999):



1. **Informativo**. Constituye el nivel mínimo de participación y se refiere a la disposición por parte de la escuela, de suministrar información clara y precisa sobre el sentido de la educación para cada uno de los agentes y estamentos del sistema; acerca del Proyecto Educativo del Centro, planes y programas en ejecución; derechos y deberes de cada uno de los actores del sistema; mecanismos formales e informales para la comunicación y coordinación entre los agentes; reglas, normativas y mecanismos de control; proceso educativo y de aprendizaje de los niños, entre otros. Estas constituyen las demandas más recurrentes de los padres. La escuela también informa sobre los cambios y decisiones más importantes que vayan ocurriendo en el año escolar, así como mantiene informados a los padres sobre las situaciones relacionadas con el rendimiento y conducta del niño, particularmente en lo que respecta a sus logros académicos.



2. **Colaborativo**. Constituye el nivel más común de participación y se refiere a la cooperación de los padres, en actividades tales como: actos o eventos escolares de carácter social; ayuda en la reparación de infraestructura, equipamiento escolar y material didáctico; apoyo y mediación pedagógica para la adquisición de nuevos conocimientos, hábitos y valores en el hogar y eventualmente a nivel de aula; disciplina de los niños en el hogar y el centro educativo; ayuda en la gestión administrativa (recaudación de fondos para inversión, etc.).

3. **Consultivo**. Para este nivel se requiere la puesta en práctica, por la escuela o la asociación de padres, de instancias de consulta sobre diversos temas: programas de innovación, fuentes de financiación complementaria, relaciones para el intercambio de experiencias con otros centros, extensión del asociacionismo mediante federaciones y confederaciones de padres de alumnos, etc.



4. **Toma de decisiones en relación a objetivos, acciones y recursos**. En un primer subnivel consiste en incorporar, con derecho a voz y voto, a uno o más representantes del estamento de los padres en las instancias máximas de toma de decisiones del centro educativo: Consejo Escolar de Centro, Comisión Económica, Comisión de Convivencia, Comisión de Admisión de Alumnos, etc.



5. **Control de eficacia**. Este nivel les otorga a los padres, un rol de supervisor del cumplimiento del Proyecto Educativo del Centro y de la gestión de la institución educativa. Requiere de la existencia de los niveles anteriores y de la superación de la percepción, por parte de profesores y directivos, de los padres como una "amenaza" para pasar a considerarlos como interlocutores válidos y con derecho a aportar desde su mirada opiniones, sugerencias y acciones para contribuir al mejoramiento de la escuela".

En cualquier caso, la vocación de la gestión por resultados es encontrar el mayor encuentro con la comunidad educativa para que sea parte del proyecto del centro educativo.

d. Planes de acción

Cada estrategia debe ser acompañada de una identificación de las acciones o actividades necesarias. A estas formulaciones se le denomina "planes de acción" y se refieren a lo que efectivamente se realizará para hacer realidad las estrategias y los objetivos.

Para facilitar este ejercicio de planeación se puede utilizar un formato muy sencillo, aunque cabe advertir que los formatos pueden ser muy diversos.

Objetivo estratégico				
Indicadores				
Estrategia	**Acciones o actividades necesarias**	**Tiempo o fechas**	**Recursos necesarios**	**Líder de la estrategia**

Para cada estrategia debe indicar qué acciones o actividades son necesarias y estimar las fechas en las que cree que llevará a cabo dicha actividad. También es necesario tener claridad de los recursos necesarios así como quién será el líder de la misma.

Es fundamental que los planes estén documentados. Esto quiere decir, que se lleve un registro cuidadoso que sea claro de lo que se quiere hacer. Documentar la experiencia será de utilidad para determinar cómo va modificándose con el tiempo.



Los planes deben quedar documentados.

Para mayor facilidad es bueno utilizar un formato por cada estrategia. Aquí un ejemplo:

Objetivo estratégico	Elevar la calidad de la educación que se ofrece en el centro educativo en respuesta a la realidad de diversidad cultural y lingüística de la zona así como a los cambios que se producen en el país y en el mundo.			
Indicadores				
Estrategia	**Acciones o actividades necesarias**	**Tiempo o fechas**	**Recursos necesarios**	**Líder de la estrategia**
1. Asegurar que todo el personal del centro educativo haya alcanzado la especialización académica en sus respectivas áreas de trabajo.	Acción 1: Llevar control de los niveles académicos del personal del centro educativo y su evolución a través del tiempo Actividad 1: Crear una base de datos específica sobre el nivel académico del personal Actividad 2: Hacer un análisis de la información reunida en la base de datos Actividad 3: Provocar una reflexión general con el personal al respecto de los resultados	Enero de 2018 Febrero de 2018 Febrero 2018	Equipo de computación	Directora del centro educativo
	Acción 2: Animar al personal para continuar sus estudios. Actividad 1: Procurar la interacción con especialistas externos que ofrezcan charlas y nuevas perspectivas al personal del centro educativo Actividad 2: Visitar dos de los centros de estudios superiores para conocer sus programas vinculados con las áreas de trabajo en el centro educativo	Abril y julio de 2018 Mayo y junio de 2018	Invitados externos y especialistas Económicos para viajar a centros de estudios superiores	Docente coordinador de la comisión de fortalecimiento de la calidad
	Acción 3: Buscar apoyos externos para favorecer condiciones para alcanzar la especialización Actividad 1: Identificar instituciones de apoyo (becas y ayudas económicas) que atiendan personal con los perfiles como los de nuestro centro educativo Actividad 2: Hacer gestiones para procurar apoyos Actividad 3: Procurar la inscripción de miembros del personal en programas de estudios afines con su rol y ámbito de trabajo	Junio-sep. de 2018 Julio-nov. de 2018 Dic. de 2018 y ene. de 2019	Internet Equipo de computación	Directora del centro educativo
	Acción 4: Cursar estudios superiores Actividad 1: El personal cursa estudios superiores	A partir de enero 2019	Los propios	Cada miembro del personal

Este es solo un ejemplo muy sencillo. Un plan estratégico puede contener un número ilimitado de estrategias. Esto se determina según las circunstancias y los objetivos que se pretenden alcanzar.

Se recomienda que los planes de acción se construyan de manera conjunta con la comunidad educativa y que cada cierto tiempo se analicen los avances que se tienen, así como verificar el avance de las estrategias.

Comprobación del capítulo XII:
Estrategias y planes de acción

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo XII



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo XIII

Indicadores

a. Definición

Los indicadores son elementos muy valiosos para todo plan. Muchas veces, particularmente en las ciencias sociales, algunos de los objetivos no pueden formularse de forma suficientemente precisa. Sin embargo, para poder evaluar un plan y sus alcances es necesario contar con medidas precisas que permitan saber qué se alcanzó y qué no.

Los indicadores son necesarios para poder evaluar un plan y sus alcances.

Los indicadores, son esos elementos que hacen la diferencia entre las valoraciones generales y las precisas. Se define un indicador como el elemento que precisa el punto de llegada que se pretende. De esta manera, su característica fundamental es la precisión.

b. Indicadores cuantitativos y cualitativos

Por su naturaleza, los indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos. Los primeros se refieren a los que se miden en cantidades y los segundos a los que se miden por cualidades.

Jaeger (1978), citado por Morduchowicz (2006), indica que *"deben ser denominados indicadores todas las variables que: 1) representen un status agregado o un cambio de cualquier grupo de personas, objetos, instituciones o elementos que se encuentran bajo estudio y, 2) son esenciales para informar sobre ese status o su cambio para comprender sus condiciones. Por eso, se considera que permiten describir y evaluar fenómenos cuantitativamente. Así, un indicador es una medida específica, explícita y objetivamente verificable de los cambios o resultados de una actividad o necesidad"*.

No hay una definición universalmente aceptada sobre lo que son los indicadores, pero algunos criterios son generalmente aceptados al respecto.

Atehortúa Hurtado (2005) indica que *"… Los indicadores no se construyen con una lluvia de ideas sino que se definen en el marco del pensamiento estratégico de la organización, el cual debe orientar el quehacer de cada uno de sus procesos y los responsables de la gestión"*. La anotación de Atehortúa es muy importante porque para formular los indicadores se requiere de una perspectiva estratégica, teniendo en cuenta la realidad que se quiere alcanzar, para establecer las medidas con las cuales se espera lograr cada objetivo.



Cada objetivo debe tener uno o más indicadores.

Los indicadores corresponden a los objetivos. Entonces cada objetivo debe tener uno o más indicadores según sea necesario. Aunque también es válido que se formulen para acciones específicas.

Algunos ejemplos de indicadores empleados en el medio educativo son los siguientes:

- Porcentajes de estudiantes que promueven de grado cada año (cuantitativo).
- Número de estudiantes que han abandonado el centro educativo por razones económicas (cuantitativo).
- Porcentaje de estudiantes que viven con sus padres (cuantitativo).
- Cantidad de actividades lideradas por padres o madres de familia, realizadas en el centro educativo (cuantitativo).
- Porcentaje de casos de violencia que fueron resueltos pacífica y adecuadamente (cuantitativo).
- Número de quejas registradas por parte de madres y padres de familia (cuantitativo).
- Promedio de libros leídos por estudiantes de cada grado en un año (cuantitativo).
- Promedio de libros leídos por docentes en un año (cuantitativo).
- Características de las sesiones de clase (cualitativo).
- Tipo de acompañamiento que los docentes dan a los estudiantes (cualitativo).
- Perfil de los estudiantes egresados del centro educativo (cualitativo).



Muchas veces los indicadores son cuantitativos, es decir que su resultado es una cantidad o un porcentaje u otro indicador numérico. Pero también pueden ser cualitativos, lo que significa que en vez de indicar una cantidad pueden describir características de una persona, proceso o producto.

Para establecer un indicador se deben tener en consideración algunos aspectos clave:

- La realidad que se quiere alcanzar.
- Las condiciones y recursos con las que se cuenta para lograr lo esperado.
- Lo que represente un nivel deseable de logro.
- Lo que sea posible de lograr.
- El tiempo en que se desea alcanzar.

Para ejemplificar esta situación se muestra el siguiente caso:

Objetivo estratégico	Elevar la calidad de la educación que se ofrece en el centro educativo en respuesta a la realidad de diversidad cultural y lingüística de la zona así como a los cambios que se producen en el país y en el mundo.
Indicadores	1. Uso de dos idiomas en el proceso de aprendizaje con base en la estrategia de bilingüismo. *(Indicador cualitativo)* 2. Empleo mayoritario de estrategias constructivistas en todos los grados. *(Indicador cualitativo)* 3. Un 10% más de los estudiantes de sexto primaria alcanza el logro en las evaluaciones estandarizadas a cargo del Ministerio de Educación, con relación al año anterior. *(Indicador cuantitativo)* 4. El 60% de los estudiantes de quinto primaria puede seleccionar en el internet sitios adecuados para la búsqueda de información de hechos históricos. *(Indicador cuantitativo)* 5. Actualización del 100% de los planes de estudio con base en el currículo nacional. *(Indicador cuantitativo)*

Como se puede notar, los indicadores son precisiones que servirán para dos propósitos principalmente:

- Para indicar con claridad a dónde se quiere llegar.
- Para evaluar posteriormente y saber si se logró o en qué medida lo que se esperaba.



Uno de los propósitos de los indicadores es indicar con precisión a dónde se quiere llegar.

Uno de los sentidos de los indicadores es no dejar duda de lo que se quiso lograr. Por eso la precisión es tan importante para evitar ambigüedades o relatividades. Además de cantidades, los indicadores pueden presentarse en tasas, proporciones, razones y porcentajes. A continuación algunos ejemplos:

- Tasa de alfabetización de adultos o Tasa de analfabetismo: la definición que presenta el Instituto de Estadísticas de la Unesco es el número de personas alfabetizadas de quince años y más, expresado en porcentaje de la población total de personas de quince años y más.

- Razón: un indicador considerado en los proyectos de tecnologías de información es la razón de alumnos por computados. Este se refiere al número promedio de alumnos con acceso a una computadora con fines pedagógicos.

- Porcentaje: un ejemplo de un indicador expresado en porcentaje puede ser el porcentaje

de docentes de sexo femenino. El Instituto de Estadísticas de la Unesco define este indicador como el número de profesoras de un nivel de educación dado, expresado en porcentaje del total de docentes (sexos masculino y femenino) en el mismo nivel en un año escolar dado.

c. Seguimiento a indicadores

Los indicadores solo son útiles si tienen seguimiento a lo largo de la implementación del plan y en momentos específicos en los que se realizan actividades de evaluación o revisión de avances.



Los indicadores solo son útiles si tienen seguimiento a lo largo de la implementación del plan.

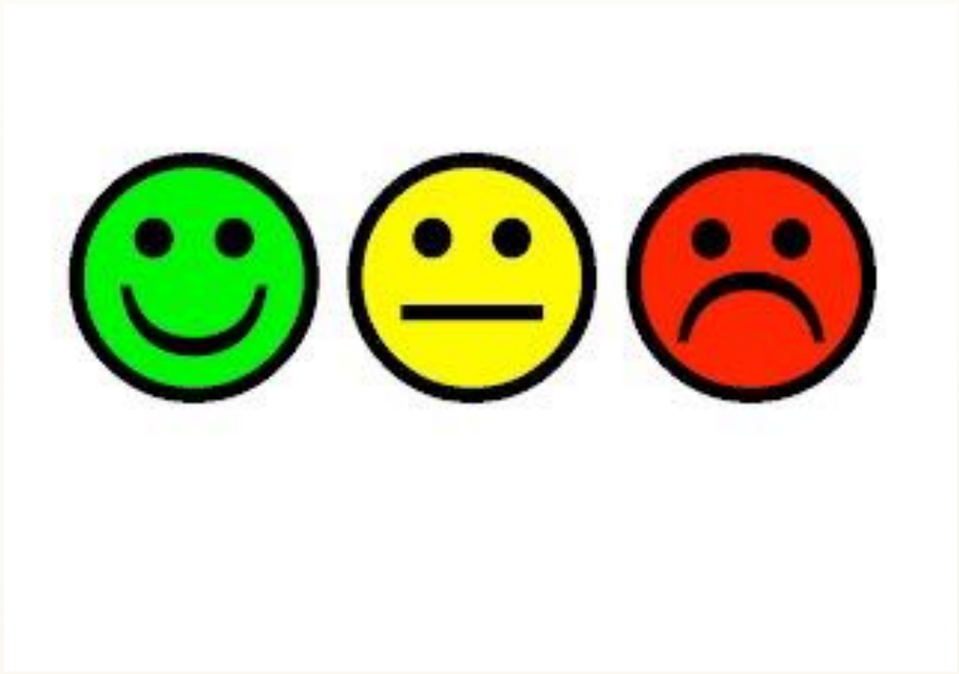


De manera que un indicador que se formula en un plan es también una luz de alerta que debe encenderse cuando los procesos no se están realizando o cuando no están dando los avances esperados. Pero no funcionan si no se revisan periódicamente.

De modo que la formulación de indicadores supone que habrá momentos específicos para ser revisados.

No existe una regla que indique en qué plazo deben revisarse o medirse, pero en un contexto educativo se debiera revisar no menos de cuatro veces entre el momento en que fueron formulados y el momento final de la ejecución. Pero eventualmente podrían ser más. Por ejemplo si un plan ha sido formulado para seis años, es recomendable que se haga una revisión de avances al menos una vez cada año y en cada una de éstas, verificar el avance de los indicadores.

Para seguir el desempeño de los indicadores se recomienda utilizar un registro básico en el que se anoten los resultados de cada revisión. La revisión de indicadores solo es útil si se puede ver cómo van evolucionando, de manera que esto permite identificar si hay o no alguna tendencia y si tal tendencia proyecta el alcance final del indicador.



Para seguir el desempeño de los indicadores se recomienda utilizar un registro básico en el que se anoten los resultados de cada revisión.

A continuación se presenta el siguiente ejemplo: El 100% de los estudiantes de primero primaria logra leer con fluidez un párrafo de cien palabras. Supóngase que este indicador responde a un objetivo estratégico que está previsto para un período de seis años, en donde el director y los docentes se han propuesto mejorar la competencia lectora. Se establece el indicador tanto al momento de inicio así como en los años posteriores. Para ello una tabla muy sencilla puede ayudar a darle seguimiento:

Resultado	Punto de par-tida (2016)	Revisión 2017	Revisión 2018	Revisión 2019	Revisión 2020	Revisión 2021	Revisión 2022
Esperado	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%
Alcanzado	70%	72%	75%	77%	75%		

La tabla de registro muestra que la meta fue colocada de forma desproporcionada y muy ambiciosa. Se pretendía que en seis años se subiría del 70% al 100% de estudiantes que lograrán leer con fluidez, pero la experiencia muestra que los progresos anuales son muy pequeños y aunque aún falten dos mediciones es obvio que no se alcanzará lo propuesto. Los registros muestran que el avance logrado entre años nunca fue mayor de tres puntos porcentuales y que además se pueden presentar retrocesos como sucedió en el último año revisado.

La revisión o seguimiento de los indicadores proporciona información que sirve para tomar decisiones que corrijan o confirmen el rumbo. En el ejemplo anterior, es claro que no solo hay que corregir el rumbo, sino que también corregir el indicador porque se fijó demasiado alto haciéndolo irreal en el tiempo esperado.

Comprobación del capítulo XIII: Indicadores

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

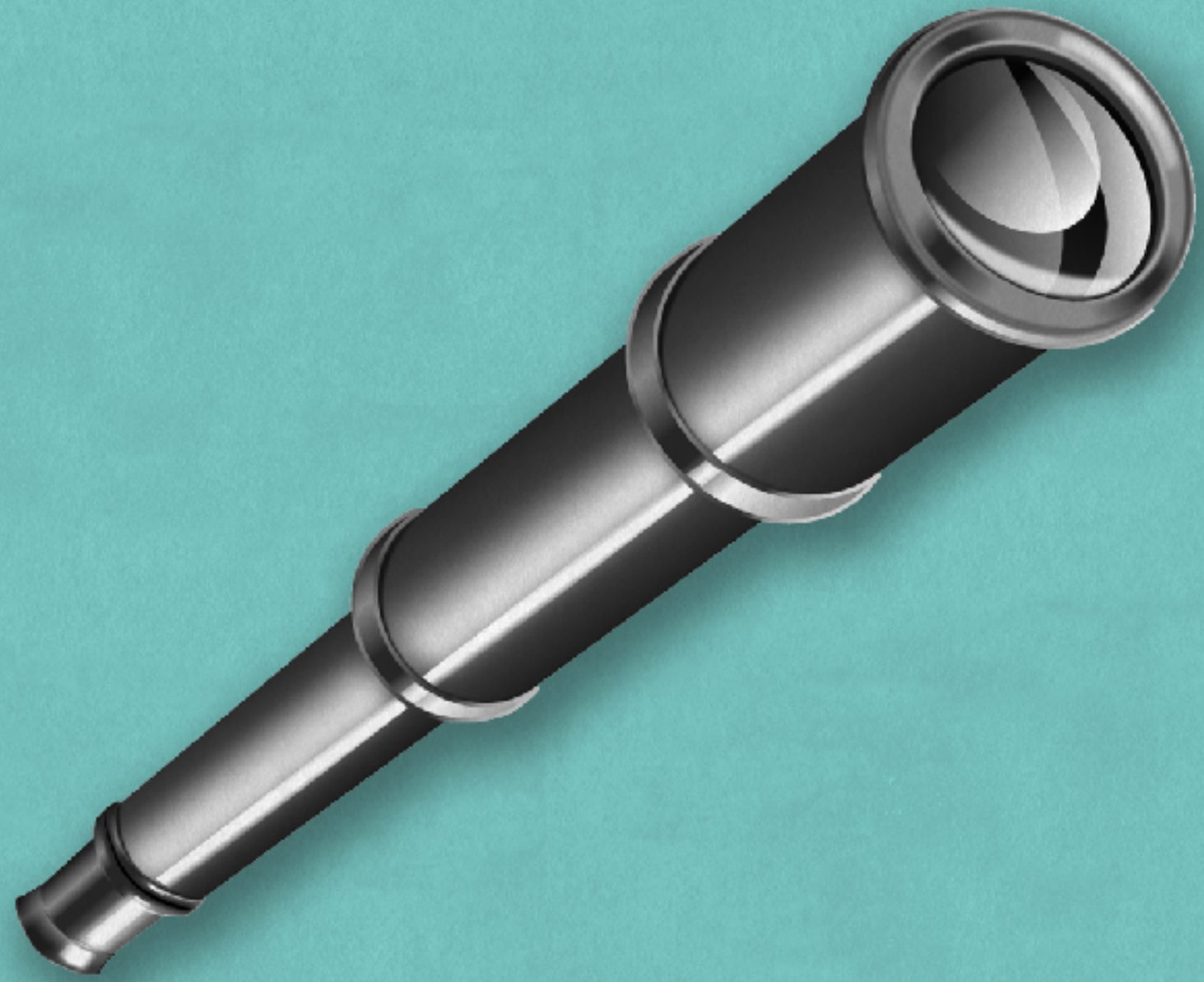
Comprobación del capítulo XIII



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

UNIDAD III
Gestión educativa estratégica



Gestión educativa estratégica

La gestión educativa estratégica puede tener muchas definiciones, pero la definición del Instituto Internacional de Planeamiento Educativo de la UNESCO, conocido como IIPE, y el Ministerio de Educación de Argentina, es una forma de sintetizar un concepto sumamente abarcador:

"La gestión educativa estratégica es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficiencia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático".



La gestión educativa implica un conjunto de procesos.

El concepto de gestión educativa está aún en construcción, no obstante es común en las distintas definiciones, que representa un paso más allá del enfoque tradicional de “administración educativa”. Los mismos autores encuentran que la administración educativa contenía en su enfoque importantes limitaciones que la gestión educativa supera y representan esta situación de la siguiente manera:

Esquema comparativo entre los modelos de la administración escolar y de la gestión educativa	
Administración escolar	**Gestión educativa estratégica**
Baja presencia de lo pedagógico	Centralidad de lo pedagógico
Énfasis en las rutinas	Habilidad para tratar con lo complejo
Trabajos aislados y fragmentados	Trabajo en equipo
Estructuras cerradas a la innovación	Apertura para el aprendizaje y a la innovación
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento y organización profesional
Estructuras desacopladas	Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro
Observaciones simplistas y esquemáticas	Intervenciones sistemáticas y estratégicas

Así, lo que la gestión educativa estratégica busca es dar un salto cualitativo hacia un enfoque de gestión moderno, innovador y más pertinente de lo que tradicionalmente se conoció.



Siguiendo a los autores citados, el término gestión se ha asociado con conceptos como el de piloteo de organizaciones, innovación, exploración, y explotación de lo posible, mejora continua, profesionalización de las acciones educativas, identificación de fortalezas y dificultades, pensamiento útil para la acción, reflexión para la decisión, liderazgo pedagógico, visión de futuro, comunicación y aprendizaje, estrategias, punto de apalancamiento, construcción de redes.

El concepto de gestión se relaciona con el de "management", término de origen anglosajón que se traduce comúnmente como "dirección", "organización" y "gerencia".

De tal forma que este concepto implica sentidos más allá de la sencilla acción de administrar una organización, en realidad implica toda una acción de pensamiento y planificación y, desde luego, de aprendizaje aplicado.



Conviene también reconocer aquello que no es la gestión educativa estratégica pero con lo cual suele confundirse.

Del IIPE/UNESCO y el Ministerio de Educación de la Nación de Argentina, el siguiente fragmento:

"¿Qué no es gestión educativa estratégica?

a) La gestión educativa comprende los problemas de administración de las organizaciones, pero no se restringe a ellos.

Por gobernabilidad no debe entenderse "administrar lo existente" o "mantener en funcionamiento"; por el contrario, la gestión educativa requiere que el gestor o los equipos de gestión construyan una visión sobre qué es lo que desean obtener como resultado. Las ideas-fuerza de la gestión están señalando que, en contextos inciertos y bajo condiciones cambiantes, es preciso re-crear, re-tratar, sistematizar y mejorar continuamente los objetivos, estrategias, prácticas y culturas de las organizaciones.

b) *Si bien la gestión educativa está fundada en el cálculo estratégico, postula la múltiple participación sustantiva de los actores en la elaboración de metas, roles y estrategias. Se reconoce que la toma de decisiones es un proceso complejo y de múltiples dimensiones, que debido a su misma complejidad no puede ser restringido a un único ámbito ni a un único tiempo ni ser generada por un único actor.*

c) *Si la gestión es un proceso de toma de decisiones, esto no significa que deje de lado los procesos concretos de implementación. Por el contrario, el reconocer los niveles de complejidad de la organización escolar supone también identificar la diversidad de prácticas, entornos, actores y premisas que hacen eficaz o ineficaz una decisión. Más aun, supone anexar a las prácticas de los diferentes actores el análisis y la recreación de las alternativas. No se avanza hacia una gestión educativa si las prácticas no se basan en las decisiones con niveles de asociación, negociación o consenso.*

d) *Jerarquizar la implementación no tiene por consecuencia la extensión de los controles fiscalizadores. Por el contrario, al jerarquizarla se afirma que ésta sólo puede pensarse y practicarse a través del reconocimiento de la necesidad de que sean diferenciadas según entornos particulares.*

e) La gestión educativa no es un conjunto único de nuevas recetas infalibles, solución mágica para todos los problemas y para todos los espacios. Si cada centro educativo es una realidad compleja, específica y singular, la gestión educativa no puede basarse en uniformidades. La magnitud, intensidad y configuración de los problemas es específica de cada entorno en particular, de cada centro educativo.

f) Si la gestión pone énfasis en el desarrollo de una visión de futuro al nivel de cada organización escolar, involucrada en un horizonte compartido, es porque antes ha puesto énfasis en la anticipación de resultados. La formulación de alternativas de intervención requiere un conocimiento en profundidad de las competencias profesionales y personales específicas efectivamente disponibles en cada centro educativo. La implementación, monitoreo y sostén de los proyectos requieren también de un anclaje en la perspectiva interna de esos centros.

g) Por último, la gestión en cada nivel del sistema educativo no es independiente de los objetivos y estrategias delimitados por los niveles superiores o inferiores. Por el contrario, la gestión acentúa la idea de interdependencia, se enmarca en el campo de los objetivos estratégicos y terminales de la política educativa nacional. Sin embargo, trasciende la mera aplicación de aquéllos, para ingresar en el campo de las re-traducciones y especificaciones de objetivos de política estratégicos para una región, localidad o institución educativa".



La gestión educativa tiene una razón de ser que la impulsa y es apoyar los procesos de aprendizaje. De manera que implica que la organización educativa se organice para apoyar los procesos de aprendizaje, que son lo más importante y la razón de ser se la institución educativa.

En este sentido, la gestión es también un proceso de aprendizaje organizacional. De modo que los centros educativos se convierten en lugares que aprenden y mejoran. Porque los centros educativos pueden aprender y la literatura indica que aquellos centros que aprenden constantemente mejoran sus rendimientos, son flexibles y perfeccionan sus acciones.

Comprobación de la unidad III:
Gestión educativa estratégica

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación de la unidad III



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

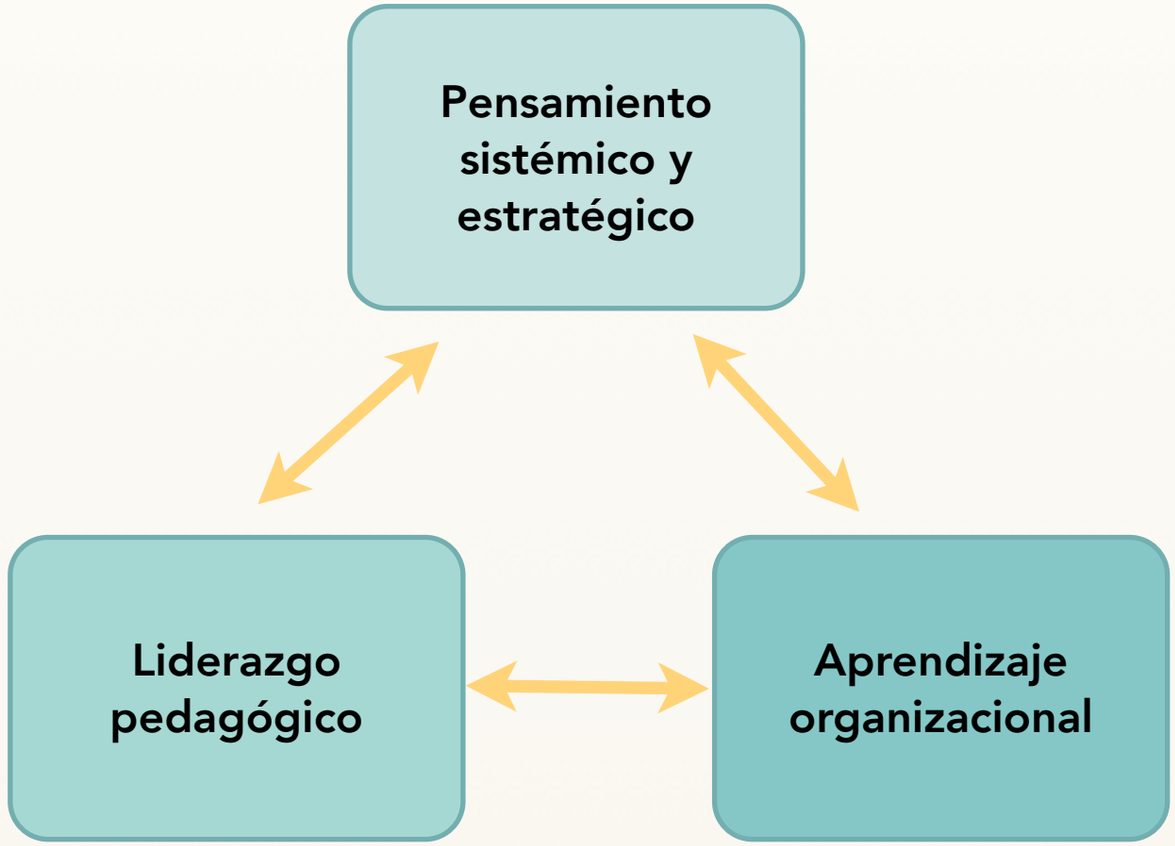
Capítulo XIV

Componentes de la gestión educativa estratégica

Se dice que todas las actividades de la gestión educativa estratégica pueden integrarse en tres claves: reflexión, decisión y liderazgo.



Esto se traduce, para el campo de la gestión educativa, según el IIPE y el Ministerio de Educación de la Nación, de Argentina, en tres componentes:



Estos tres forman los elementos centrales que dan forma al enfoque de la gestión educativa estratégica.

a. Pensamiento sistémico y estratégico



El pensamiento sistémico parte de la observación de la naturaleza de las cosas. En este caso, de la naturaleza de la acción educativa. La contemplación reflexiva de esta naturaleza lleva a dos aspectos muy importantes:



- Reconocer lo que es fundamental y lo que es complementario.
- Aventurar posibles dinámicas para alcanzar los objetivos.

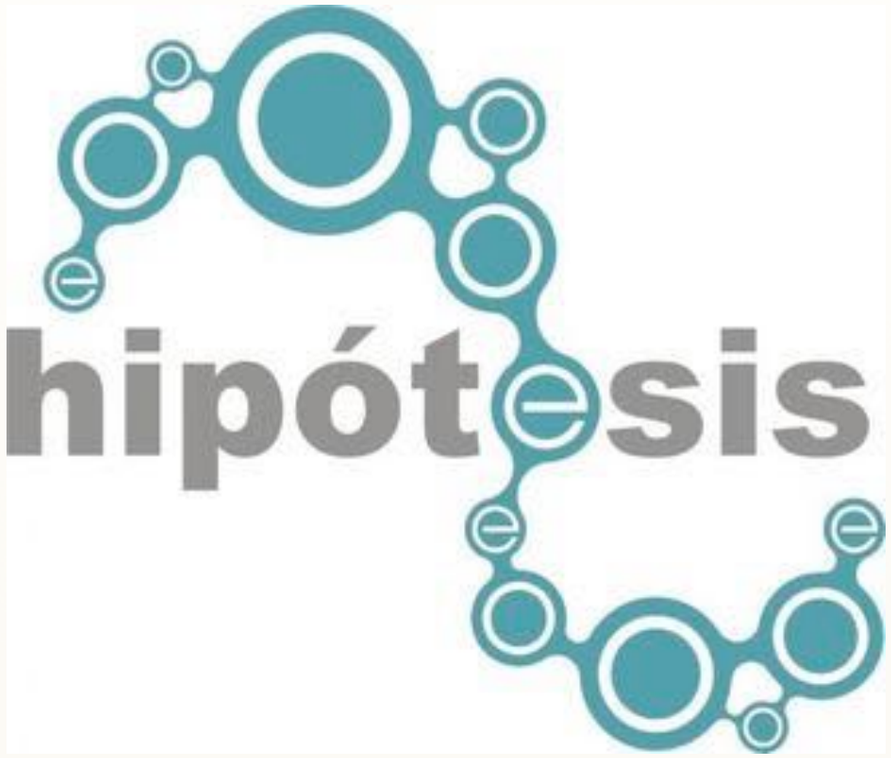
El pensamiento sistémico y estratégico favorece la anticipación de una imagen del futuro.



Peter Senge (1995) dice *"El aspecto más sutil del pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder"*.

Esto implica la anticipación de futuros acontecimientos, de modo que una gestión educativa estratégica significa que a través de la comprensión de los fenómenos y de la identificación de sistemas de comportamiento, es posible anticipar los resultados que las acciones alcanzarán, con lo cual se abre la posibilidad de influir en estos resultados desde un abordaje innovador e integral.

No se trata del arte de adivinar. Más bien es la habilidad de formular hipótesis sobre lo que puede suceder. Una hipótesis no es una idea suelta sobre el futuro, sino la combinación de variables o información que permite deducir lo que puede o podría suceder. Es una suposición fundamentada en datos reales que puede ser o no ser certera. Para desarrollarla es necesario contar con información y producir el análisis de causa y efecto.



Una hipótesis supone la combinación de variables o información que permite deducir lo que puede suceder.

El pensamiento sistémico parte de comprender el sistema (el conjunto) el cual se sabe cómo funciona. Entender el funcionamiento permite predecir algunos fenómenos.

Este enfoque requiere de la participación del equipo del establecimiento educativo y para ello de la comunicación. La comunicación permite concretar una visión compartida, unos objetivos y la identificación de las prácticas para llegar a tales objetivos.

El pensamiento sistémico implica el reconocimiento de que la mejora de la calidad de la educación que se ofrece en un centro educativo, no depende de un solo factor. Hay que considerar al menos cinco factores que se entienden en un proceso cíclico.



Una hipótesis supone la combinación de variables o información que permite deducir lo que puede suceder.

La articulación de una serie de factores es lo que permite abordar una situación y llegar a nuevos escenarios. Esto es comprender el funcionamiento sistémico de las organizaciones y de los procesos que les dan vida, para provocar transformaciones en el sistema y no solo en factores aislados o fragmentos.

b. Liderazgo pedagógico

Como se conoce desde hace algún tiempo, no hay transformaciones relevantes a partir de liderazgos formales, impersonales y burocráticos. La literatura indica que los centros educativos eficaces requieren de liderazgos pedagógicos. Un buen liderazgo pedagógico es fundamental para transformar escuelas pero es necesario considerar otros elementos como sistema.



Este liderazgo se entiende como *"un conjunto de prácticas intencionalmente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación"*(IIPE/Ministerio de Educación de Argentina).

El liderazgo ha de ser democrático, abierto y participativo:

- **Democrático**: Que considera los distintos puntos de vista y acoge las opiniones más aceptadas por la mayoría.
- **Abierto**: Que no se cierra ante ninguna idea o propuesta. Escucha todas y toma de cada una lo que es adecuado.
- **Participativo**: Que todos los actores intervienen con libertad y en condiciones de igualdad de oportunidades.

El liderazgo pedagógico también enseña en cada una de sus actuaciones. Se legitima en la acción misma y se consolida en la medida que tiene el reconocimiento de los demás.



Liderazgo pedagógico.

c. Aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional parte de la construcción del sentido de equipo. En la medida que hay un equipo que se siente como tal, existe la posibilidad de lograr aprendizaje para la organización, que le permiten ser mejor organización.

Implica adquirir, compartir, y desarrollar nuevas competencias. Para que se produzca el aprendizaje organizacional es indispensable que se facilite la comunicación interna y externa y que

haya una retroalimentación sobre los logros, carencias y demandas.

Este aprendizaje requiere de una actitud de crítica y autocrítica que propicie el análisis del desempeño de la organización y de quienes forman parte de la misma, para obtener las lecciones aprendidas sobre las cuales se pueda corregir y fortalecer lo que es necesario. Las personas aprenden y las personas pueden formar organizaciones que aprendan y sean cada vez más sólidas.

Una organización educativa, debería ser por definición: una organización que aprende constantemente.

Comprobación del capítulo XIV:
Componentes de la gestión educativa estratégica

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo XIV



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo XV

Características de la gestión educativa estratégica

Además de los componentes ya referidos, la gestión educativa estratégica también está formada por una serie de características que la hacen más robusta y que conviene tomar en cuenta a la hora de la puesta en práctica.

Como se vio antes, gestionar una institución educativa resulta complejo e implica una serie de factores. Esto hace que la labor sea difícil de lograr si se basa solo en las formas tradicionales de administración o en la improvisación. Esto refuerza la tendencia de que para hacer una buena gestión es necesario cumplir con un conjunto de aspectos de los cuales dependen los resultados finales.



Características de la gestión educativa estratégica.

Hay que tener en cuenta esta lista de características que hará que la gestión educativa sea efectiva y con ello favorezca la llegada a mejores resultados:



Características de la gestión educativa efectiva.

En la figura anterior aparecen en forma desordenada. A continuación se ordenan, explican y describen:

a. Planificación incluyente

Se refiere a la importancia de hacer una planificación que recoja los diversos puntos de vista. Que de esa diversidad de perspectivas se integre un solo plan institucional. Una planificación construida por varios es lógicamente más retadora y posiblemente más lenta. Pero con seguridad será más sólida, más apropiada por todos los participantes y un punto de referencia para el trabajo institucional.



En la gestión tradicional la planificación la hacen solo los directores y eventualmente con el apoyo de algunos docentes. En la gestión educativa estratégica, la planificación incluye a todos los sujetos que tienen que ver con el centro educativo.

b. Participación responsable

Implica que todo espacio de participación representa al mismo tiempo una responsabilidad hacia la institución y sus objetivos. Debe traducirse la participación en suma de responsabilidades. Participar es un derecho de toda persona, pero también conlleva implicaciones que exigen cumplimiento de responsabilidades que se traducen en acciones de producción de propuestas, crítica constructiva a las ideas de los demás y desde luego, acciones concretas.

En el esquema tradicional la participación es formal y a veces forzada. En la gestión educativa estratégica la participación es bien recibida y significa asumir responsabilidades.



Participación responsable.

c. Trabajo colaborativo

Significa más que una práctica de grupo, constituye una filosofía de trabajo que comprende que aprovechar las fortalezas del conjunto es mejor que cada una de sus partes actuando en su propia lógica individual.

El trabajo colaborativo solo es posible sobre la existencia de objetivos comunes. Primero son los objetivos compartidos y luego el trabajo en colaboración. En el enfoque tradicional el trabajo colaborativo es eventual. En la gestión educativa estratégica es una constante.



Trabajo colaborativo.

d. Prácticas flexibles

La flexibilidad es una característica del pensamiento estratégico. No siempre se pueden resolver situaciones complejas siguiendo las rutas establecidas y formales. En algunos casos es indispensable la flexibilidad.

La flexibilidad se entiende como una oportunidad para buscar caminos alternativos.

El pensamiento alternativo ayuda a mirar lo que desde la óptica convencional no se puede ver. Esto representa nuevas alternativas para resolver problemas y nuevas rutas para implementar innovaciones.

En la gestión tradicional la flexibilidad se entiende como una debilidad, se valora la rigidez. En la gestión educativa estratégica se entiende como un valor.



El pensamiento alternativo ayuda a mirar lo que desde la óptica convencional no se puede ver.

Toma de decisiones colegiadas



La toma de decisiones es una de las cuestiones clave de todo sistema de gestión. De hecho, es uno de los momentos críticos en la vida de toda organización. En la medida que las decisiones sean tomadas en colectivo tienen mayor oportunidad de ser efectivas. En primera instancia porque una decisión colegiada goza de mayor legitimidad que una tomada unilateralmente. Por otra parte, las decisiones colegiadas están más estudiadas desde distintos puntos de vista y sus posibles fallas han sido advertidas oportunamente.

Nada hace que las decisiones sean infalibles. Pero una acción colegiada tiene una mayor expectativa de efectividad.

En tal sentido el liderazgo de ninguna forma significa decidir por los demás o imponer criterios al grupo. Más bien se entiende como la habilidad de construir acuerdos que combinen las opiniones de varios grupos y sujetos.

En las instituciones verticales las decisiones las toma la persona que ocupa la posición jerárquicamente superior, pero en el ambiente escolar o educativo, la jerarquía sirve poco cuando no hay liderazgo real. Así que el momento de tomar decisiones debe ser también democrático y de amplia participación.

En la medida que las decisiones son analizadas, discutidas y tomadas en colectivo, sus efectos y consecuencias serán también más apropiadas por el grupo. Las decisiones conjuntas fortalecen la cohesión del grupo. Ningún líder quiere cargar con el peso de decisiones unilaterales que resultan equivocadas.

En la gestión tradicional las decisiones las toman las autoridades formales y las ejecuta todo el mundo. En la gestión educativa estratégica las decisiones se toman en forma colegida.



En la medida que las decisiones son analizadas, discutidas y tomadas en colectivo, sus efectos y consecuencias serán también más apropiadas para el grupo.

e. Evaluación constante

La evaluación de la gestión es muy importante para mejorarla. No se trata de evaluar resultados, que de hecho es una acción indispensable. En este caso se trata de identificar los aciertos y los errores del estilo de gestión. Un sistema de gestión es perfectible y por lo tanto susceptible a mejorar permanentemente.

Cuando el sistema de gestión se estanca se hace vulnerable a los errores y éstos se hacen sistemáticos. Así que el cambio y la actualización son obligados. La evaluación es la forma de identificar los cambios que hay que realizar. Es necesario evaluar de forma constante y obtener de eso las lecciones aprendidas. En la gestión tradicional la gestión no se evalúa. En la gestión educativa estratégica, ésta es periódica y sus resultados son la base para la mejora.

f. Sistematización de las experiencias

La experiencia requiere ser analizada para extraer aprendizajes de ella. La sistematización es una acción complementaria de la evaluación. Sistematizar implica registrar experiencias para su análisis y para la obtención de aprendizajes. Una institución que sistematiza sus experiencias aprende más rápida y efectivamente que aquella

que no lo hace. En la gestión tradicional no se sistematiza. En la gestión educativa estratégica sistematizar es importante.

g. Rendición de cuentas

Rendir cuenta es una práctica imprescindible en una gestión moderna. La rendición de cuentas está dirigida a todos los sujetos y grupos que tienen relación con una institución educativa. Esto es:

- Estudiantes
- Madres y padres de familia
- Líderes de la comunidad
- Autoridades formales
- Comunidad en general
- Y desde luego ante el personal mismo de la institución (auto rendición de cuentas)

El concepto de rendición de cuentas trasciende los cánones administrativos y no se refiere solo a la ejecución de recursos (aunque anteriormente se entendía solo en este plano). Significa presentar resultados y explicar lo que se ha hecho, con qué se ha hecho y cómo ha sido posible. Esto implica el reconocimiento de vacíos, fallas y errores, así como el de aciertos y méritos.



En la gestión tradicional un centro educativo no rinde cuentas. En la gestión educativa estratégica la rendición de cuentas es una buena práctica periódica.



Rendición de cuentas.

Comprobación del capítulo XV:
Características de la gestión educativa estratégica

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo XV



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo XVI

Gestión por resultados

A lo largo de este texto ha quedado indicada la importancia de la planificación y su poder para influir en los resultados finales de una intervención o acción institucional. Y en sintonía con los enfoques modernos de planificación, hay cada vez un mayor énfasis en los resultados que en el mero acto de planificar.



Más que nada se trata de trasladar el énfasis para colocarlo, ya no el mero hecho de planificar, sino en los resultados. Lo que implica la dirección de todos los factores en función de obtener los mejores resultados que sean posibles y evaluar no sobre los esfuerzos realizados sino precisamente por los resultados obtenidos.

En la técnica de la planificación conviene distinguir lo que significa un resultado y evitar confundirlo con concepto similares.

a. ¿Qué es un resultado?

En este apartado interesa comprender que los resultados no son todos iguales. Y que según a lo que se refieran, se pueden clasificar. Aunque de manera general se utiliza el término de “resultado” éste tiene varias expresiones que en el ámbito de la planificación sirven para precisar.

Un resultado se define como *"el cambio en las condiciones, características o cualidades de un grupo poblacional, en el ambiente o el medio socioeconómico, en un tiempo y magnitud establecidos"* (MINFIN/ SEGEPLAN, 2013).



Definición de resultados.

La misma fuente indica que para establecer un resultado es necesario identificar cuatro elementos básicos que son: "qué", "en quiénes", "cuál es el cambio" y "magnitud y tiempo".

De esta manera es importante notar que el resultado no es cualquier efecto que sucede como consecuencia de una acción, sino más bien la consecuencia de un proceso en el cual se han previsto distintos factores a propósito de los cuales se han tomado medidas.

Los resultados deben lograrse dentro de un concepto de productividad con lo cual la eficiencia y la eficacia se convierten en dos factores de importancia. Esto impone el uso racional de los recursos disponibles y contribuye a la sostenibilidad de los procesos.

Un documento de la IUE (Institución universitaria de Envigado, Colombia) señala que se define como resultado *"un cambio cuantitativo o cualitativo que ocurre en un proyecto; por una relación de causa-efecto"*. Debe notarse que hay un énfasis en la palabra "cambio", lo cual implica que se produce una situación o estado nuevo.

La misma fuente establece de manera sencilla la diferencia entre productos, efectos e impactos, en los siguientes términos:

- “Resultados a nivel de productos (o parciales): son los resultados inmediatos, visibles y concretos que se obtienen durante la ejecución del proyecto y que contribuyen, como consecuencia lógica de las actividades del proyecto, al logro del resultado final.

- Resultados a nivel de efecto (o final): es el resultado que se obtiene al momento en que finaliza el proyecto. Equivale al propósito del proyecto, y por su misma definición, no puede haber más de un resultado a este nivel.

- Resultados a nivel de impacto (o de largo plazo): son los resultados que se obtienen un tiempo después de la finalización del proyecto”.



La eficiencia y la eficacia se convierten en dos factores de importancia de los resultados.

En esta clasificación conviene subrayar las diferencias principales:

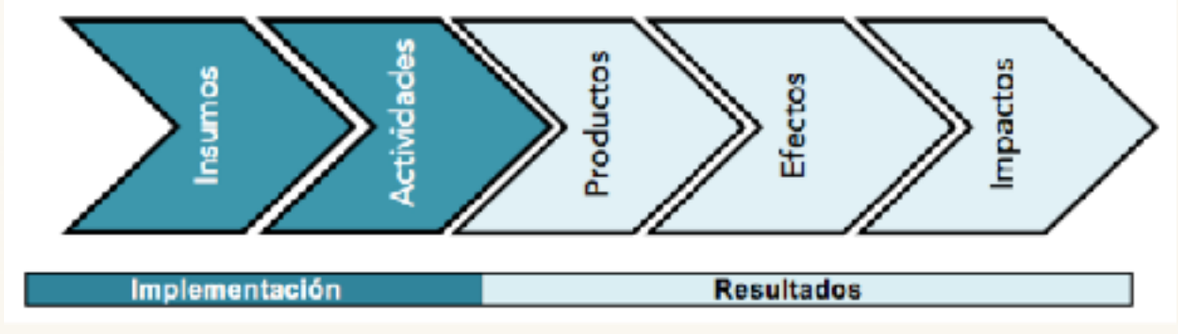
- Los productos son parciales, contribuyen con el resultado general.
- Los efectos son resultados al final de una intervención.
- Los impactos son los resultados que se observan en el largo plazo.

De tal cuenta, que aunque se pueden englobar todos en el concepto de resultados, a la hora de formular la planificación debe precisarse a qué tipo de resultados se refieren.

Los resultados, en cualquiera de sus expresiones, deben responder a unas características específicas:

- Ser realistas (posibles).
- Ser visibles (que no pasen desapercibidos).
- Deben identificar claramente los beneficiarios.
- Deben indicar el plazo en el que serán logrados.

Para clarificar cómo interactúan estos conceptos el Banco Mundial establece lo que llama la "Cadena de resultados de un programa tipo" y que se representa con el siguiente esquema, adaptado para este curso:



b. Gestión por resultados

La gestión por resultados centra su atención en los resultados más que en la implementación de acciones. Esto significa que las actividades programadas en la planificación pueden ser prescindibles y sustituidas por otras, siempre que permitan alcanzar los resultados esperados.

El sitio www.iue.edu.co hace una síntesis de los antecedentes de la gestión por resultados y la presenta en los siguientes términos:

"Antecedentes de la Gestión por Resultados"

La teoría neoclásica fue desplazando progresivamente la atención antes puesta en las llamadas "actividades-medio", hacia los objetivos o finalidades de la organización; los enfoques que se basaban en el "proceso" y los "medios" fueron sustituidos por un enfoque centrado en los resultados y objetivos alcanzados (fines), por lo que la preocupación acerca de "cómo" administrar pasó a ser la preocupación de "por qué o para qué" administrar.

La administración por resultados o Gestión por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Este tipo de administración apareció recientemente en 1954 con Peter F. Drucker, quien publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez.



Gestión por resultados.

La gestión por resultados surgió en la década de 1950, cuando la empresa privada norteamericana estaba sufriendo fuertes presiones.

El empresario en esa época estaba medio consciente de las pérdidas de sus márgenes de ganancias y de la necesidad de reducir gastos, y se concentraba más en los resultados que en esfuerzos superfluos y dispersos. La presión económica de la época generó dentro de las empresas una "administración por presión", pero la presión ejercida sobre los gerentes no condujo a mejores resultados. Como respuesta, las empresas hacían más fuertes los controles y con eso se cerraba más el círculo vicioso: mayor control, mayor resistencia; mayor resistencia, mayor control. Fue entonces cuando se buscó una forma de equilibrar los objetivos, admitir una mayor participación descentralizar las decisiones, permitir el autocontrol y la auto evaluación, proporcionando mayor libertad y mayor flexibilidad en los controles.

Esta metodología surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Inicialmente constituyó un criterio financiero de evaluación y de control. Como criterio financiero fue válido pues los criterios de ganancia y de costo no son suficientes para explicar la organización

social y humana. La respuesta de los niveles medios e inferiores de la organización a ese criterio fue de descontento y apatía, lo cual ocasionó conflictos entre los funcionarios de nivel medio e inferior y la alta dirección.

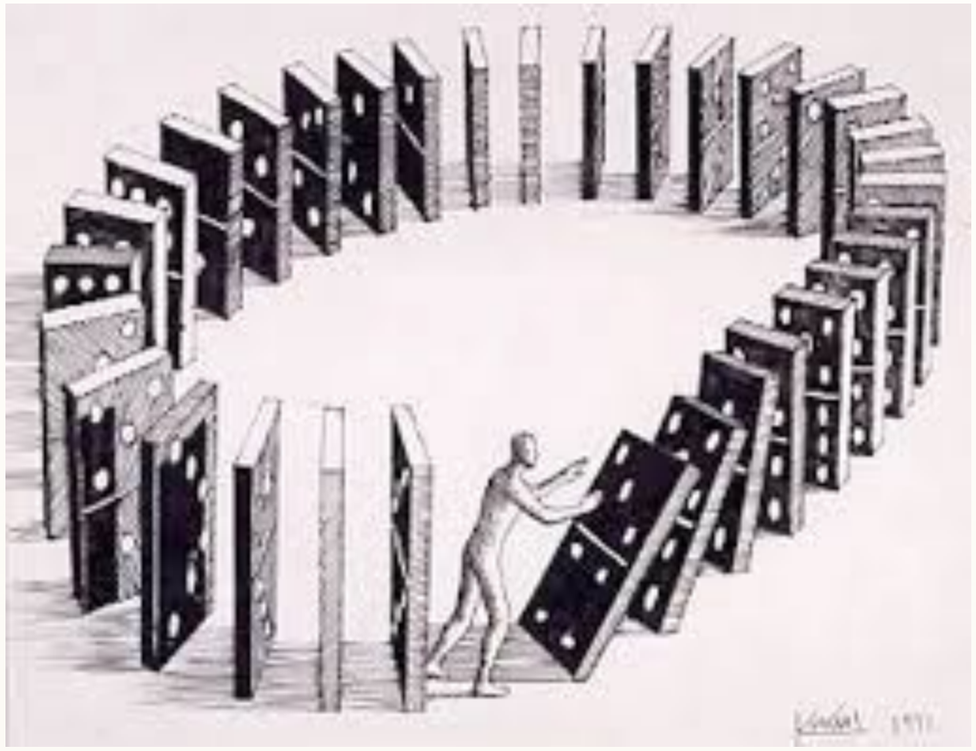


Descentralización y administración por resultados.

Fue entonces cuando comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. El único modo que encontró la dirección para revertir el proceso antes descrito fue la descentralización de las decisiones y la fijación de objetivos para cada área clave: cada cual escogería "cómo" alcanzar los resultados. Se eliminaron los órganos de staff, quedando a cargo de cada división la creación de los "servicios que se necesitaran para alcanzar los objetivos", lo que fortaleció la posición de autoridad de cada jefe operativo".

La gestión por resultados se ha convertido en un enfoque cada vez más empleado tanto en las instituciones de la administración pública como en el ámbito de la empresa privada y los organismos internacionales.

Se basa en un planteamiento de lógica básica a partir de la relación causa-efecto. Es decir que cuando se hace tal acción, se puede esperar tal efecto. Desde luego que en las ciencias sociales esto no sucede de forma tan simple y predecible, pero con un buen análisis del contexto se pueden establecer posibles resultados de determinadas acciones.



Cadena de resultados.

Tomando del Banco Mundial los siguientes ejemplos, tenemos:

Cadena de resultados:

“Si se entrena a los profesores, si se ponen al día los libros de texto y de enseñanza y si se mejora la pedagogía… entonces habría un aumento en el aprendizaje y se mejoraría el rendimiento escolar.

Si se da educación para la salud a las familias, si se dan servicios y si se hacen las pruebas necesarias, entonces… Se reduciría la incidencia de la tuberculosis y bajaría la tasa de mortalidad”.



El signo principal de la gestión por resultados es que no hay más énfasis que el que se pone en los resultados. De este modo, aunque existen otros factores en juego, es el de los resultados el que se coloca en prioridad. Todo lo demás es modificable pero los resultados son el punto sobre el cual giran todos los demás elementos.

Hasta ahora la experiencia indica que a pesar de ser un concepto de cada vez mayor uso, los rasgos con los que se identifica son muy generales y que tienen especificación en cada caso concreto. Así, cada institución que decide trabajar desde el enfoque por resultados crea el conjunto de parámetros y características con las cuales habrá de aplicarlo. En tal sentido, en el campo de la educación se puede entender que la gestión por resultados se desarrolla mejor cuando se emplea en el marco de procesos educativos que son

modernos, abiertos, basados en la búsqueda de cambios, que valoran los resultados y que se enfocan en esquemas de construcción del aprendizaje más que de traslado de información.

De tal suerte que trabajar por resultados implicará que un centro educativo se proponga resultados considerables, valiosos, transformadores a la vez que alcanzables y a la luz de los análisis estratégicos que permitan seleccionar los procesos necesarios para llegar a realizarlos.

Parece una serie de tareas nuevas para centros educativos acostumbrados a repetir prácticas tradicionales, pero constituye todo un marco de desarrollo para aquellos que estén en busca de mejores procesos de aprendizaje y desde allí, mejores formas y condiciones de funcionamiento.

Comprobación del capítulo XVI:
Gestión por resultados

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo XVI



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo XVII

Características para liderar procesos de planificación estratégica y gestión por resultados

Los procesos de planificación estratégica y gestión por resultados son complejos en su estructuración con lo cual requieren de trabajo en equipo, y el trabajo en equipo precisa, para ser efectivo, de un liderazgo inteligente y proactivo. En las instituciones educativas esta responsabilidad generalmente recae en la persona a cargo de la dirección, pero también es posible que sea otro miembro del equipo.



Pero más allá de la complejidad que los procesos de formulación puedan requerir, en realidad la mejor razón para tener un buen liderazgo es que estos esquemas de trabajo son propulsores de acciones relevantes y generadoras de alcances extraordinarios, es decir, que en buenas manos pueden convertirse en factores de transformación. Así que el tipo de liderazgo que se ejerza es un aspecto a considerar.



Trabajo en equipo.

De lo anterior se deduce la necesidad de un liderazgo que reúna los siguientes atributos:

- Pensamiento sistémico
- Perspectiva estratégica
- Capacidad de priorización
- Flexibilidad y pensamiento abierto

La literatura actual reconoce la existencia de un vínculo entre buenos liderazgos y buenos resultados. Esto reafirma que el tipo de liderazgo es más que un asunto de relaciones humanas, cuando en realidad es un asunto que define el destino de las acciones y sus efectos posteriores.

Max Weber fue uno de los primeros y más importantes pensadores que repararon sobre la importancia del liderazgo. Formuló una primera clasificación de los tipos de liderazgo que distingue tres tipos. A saber:

- *"La **autoridad tradicional** es la que se sostiene en el principio de la costumbre, con la idea de que las personas soportan el hecho de que ese sea el líder porque siempre han visto que es así, y no se imaginan una situación diferente: la época de las monarquías era el ejemplo máximo de esta clase de autoridad.*

- *El **liderazgo racional legal** es el que se funda en un pacto formal entre una serie de iguales, por la cual respetan determinada autoridad hasta cierto punto: la ley y los cargos electivos de la democracia forman parte de este grupo.*



Max Weber.

- *La **autoridad carismática** es la que tiene un fundamento directo en el ser humano, y se sostiene en la existencia de hombres y mujeres a los que los seguidores atribuyen determinadas condiciones y características superiores. Aquí la autoridad no está soportada por ningún orden legal, sino por la incalculable fuerza de un consenso informal por el que determinada persona emerge como líder".*

Las siguientes frases de personajes destacados aclaran lo que es deseable en un liderazgo:

- *"Un líder es mejor cuando la gente apenas sabe que existe, cuando su trabajo está hecho y su meta cumplida, ellos dirán: Lo hicimos nosotros". - Lao Tzu, filósofo chino.*

- *"Un buen líder lleva a las personas a donde quieren ir. Un gran líder las lleva a donde no necesariamente quieren ir, pero deben de estar". - Rosalynn Carter, ex Primera Dama de Estados Unidos.*



Importancia del liderazgo.

- *“El liderazgo es el arte de conseguir que alguien haga algo que tú quieres porque él quiere hacerlo”.- Dwight D. Eisenhower, exgeneral y presidente de Estados Unidos.*

- *“Los líderes que ofrecen sangre, sudor y lágrimas siempre obtienen más de sus seguidores que aquellos que ofrecen seguridad y diversión. Llegado el momento adecuado, los seres humanos tienden a ser heroicos”.- George Orwell, escritor británico.*
- *“Mi trabajo no es ser complaciente con las personas. Mi trabajo es empujar a estos grandes trabajadores que tenemos y hacerlos aún mejores”.- Steve Jobs, fundador de Apple.*

- *“Si crees que estás liderando y te volteas y no hay nadie siguiéndote, entonces sólo saliste a caminar”.- Benjamin Hooks, luchador por los derechos civiles.*

- *“El hombre más peligroso del mundo es un líder cobarde”. - Stephen King, escritor estadounidense.*

- *“No puedo darte la fórmula del éxito pero sí puedo darte la del fracaso: trata de complacer a todos”.- Herbert Swope, periodista estadounidense.*

a. Pensamiento sistémico

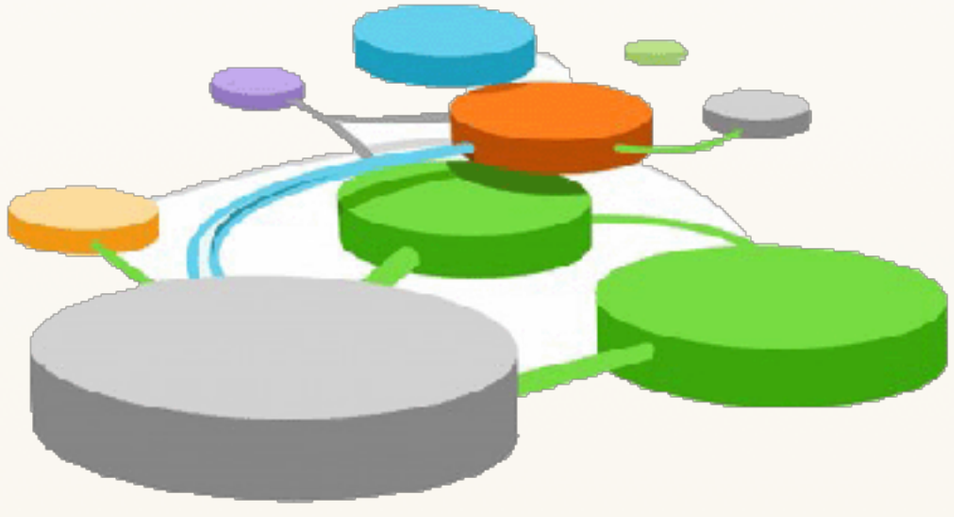
El pensamiento sistémico implica la visión de conjunto que permite comprender la integridad de un sistema, con sus partes y sus relaciones internas.

Refuerza la importancia de los conjuntos más que de las partes y las lógicas que están detrás de estos conjuntos. Implica que cuando se afecta una de las partes también se afecta el conjunto, puesto que sus relaciones internas se ven afectadas.

El funcionamiento del cuerpo humano es un buen ejemplo del enfoque sistémico. Una persona con un dolor de muela no solo siente un dolor localizado, sino el conjunto de sus capacidades y facultades se ve afectado. Las actividades programadas se ven amenazadas y muy probablemente sean postergadas.

El pensamiento sistémico ayuda a comprender el funcionamiento de un centro educativo como un solo sistema, que posiblemente esté formado por varios subsistemas, pero que todos están interrelacionados.

Las partes cumplen sus funciones pero éstas solo tienen sentido cuando se suman los esfuerzos de las otras partes y solo se obtiene el resultado esperado cuando todas las partes funcionan bien, saben lo que tienen que hacer y comprenden su papel dentro del conjunto.



El pensamiento sistémico ayuda a comprender el funcionamiento de un centro educativo.

b. Perspectiva estratégica

Esta perspectiva es la que permite comprender el conjunto en relación con su entorno y los factores externos, reconociendo las influencias de estos factores sobre el trabajo y la vida institucional.

El pensamiento estratégico permite aprovechar las fortalezas y oportunidades y atender las debilidades de forma que se minimicen o incluso que sus efectos no sean trascendentales. Al mismo tiempo que advierte sobre la amenazas y planea sus acciones de forma que aprovechen el conjunto de factores anticipando lo que otros pueden hacer o se proponen hacer.

El liderazgo basado en la estrategia es un recurso muy poderoso para la construcción de intervenciones institucionales. En el medio educativo, permite aprovechar todos los aspectos de la política educativa vigente así como las voluntades de actores como las familias y los estudiantes. La comunidad educativa en conjunto impulsa los cambios que la institución necesita.



Pensamiento estratégico.

c. Capacidad de priorización

Una de las capacidades prácticas a las que un líder debe acostumbrarse, es a elegir entre prioridades. Especialmente porque es común que sean muchas las cosas por hacer y pocos los recursos y el tiempo para hacerlas. Así que una capacidad cada vez más apreciada es saber escoger las acciones en las que vale la pena poner los recursos y los esfuerzos. Esto es una suerte de priorización entre las prioridades.

Hay muchas acciones que serían deseables, muchas que nos gustaría hacer. Pero una acción desordenada lejos de traer buenos resultados convierte la acción en un problema más.

Esta capacidad lleva al líder a guiar a su grupo en dirección de aquellas opciones que son necesarias, más productivas y que pueden empujar otras que se concreten con mayor facilidad.



Para elegir entre las opciones es imprescindible tener una lectura del conjunto, una visión sistémica que permita reconocer las lógicas que puede hacer que una acción desencadene otras.

Para elegir entre las opciones es imprescindible tener una lectura del conjunto, una visión sistémica que permita reconocer las lógicas que puede hacer que una acción desencadene otras, de tal suerte que se llegue a efectos de mayor importancia.

d. Flexibilidad y pensamiento abierto

Si hay algo difícil en el liderazgo de grupos es lograr una sintonía en las formas de pensar. En donde una persona mira problemas otra ve oportunidades. En donde una ve riesgos otra ve retos. Unos creen que con buena voluntad y pensamiento positivo es suficiente y otros creen que todo depende de cuántos recursos hay para usar.

Aun en grupos con objetivos comunes hay una infinidad de perspectivas, interpretaciones y propuestas. Así que de un líder se requiere la habilidad para escuchar a todos y hacerlos sentir escuchados. Pero también para armonizar los puntos de vista y construir un proyecto común.

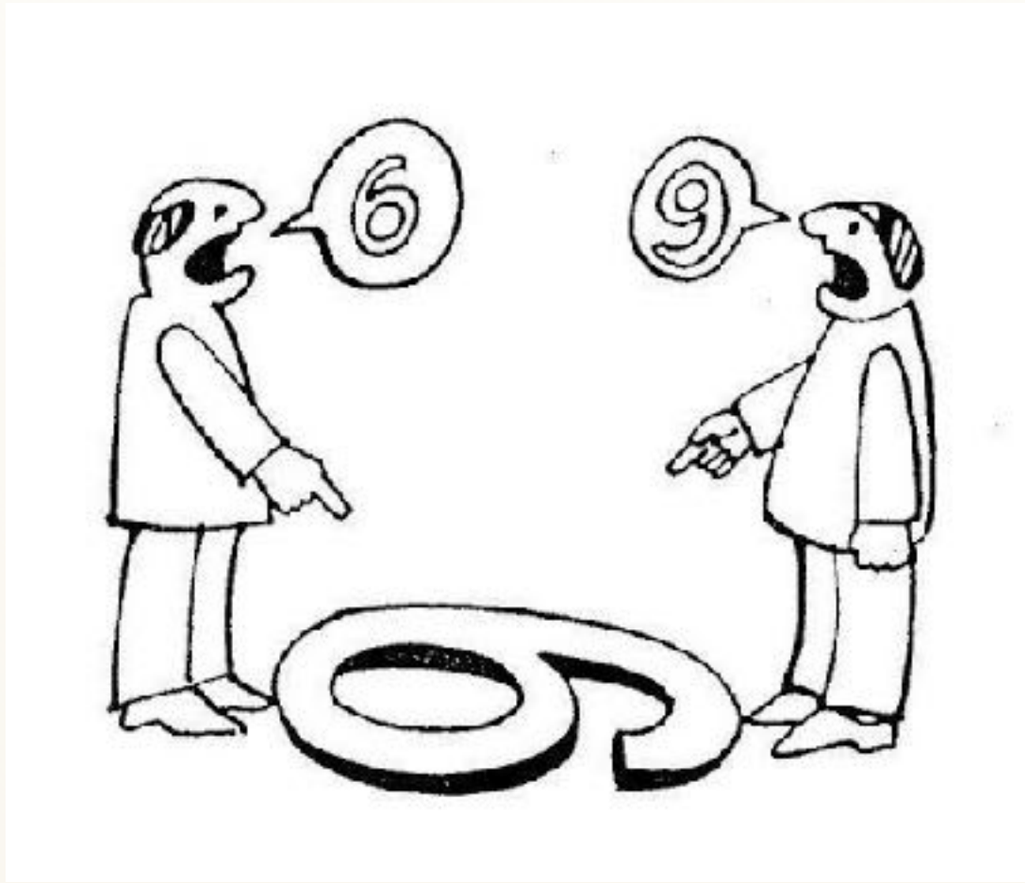
Un líder con pensamiento cerrado y demasiado esquematizado no puede ser buen líder, porque rápidamente entrará en choque con quienes no coincidan con su punto de vista. La flexibilidad de pensamiento es necesaria para construir sentidos comunes al interior del grupo. Abre las posibilidades de alcanzar empatía con quienes no piensan exactamente igual y facilita la conservación del sentido colectivo.



Pero también sirve para captar “señales” en el entorno y reconocer en otros grupos líneas de contacto y de posibles articulaciones. El pensamiento abierto tiene muchas más posibilidades de encontrar empatías con actores y procesos externos que eventualmente pueden constituir puntos de apoyo para la consecución de objetivos estratégicos de la institución.

Un líder tiene que ser fiel a los principios y objetivos máximos del grupo, pero eso no impide que sea flexible y articule con otros . Hay muchas tareas de la administración educativa en las cuales

el tamaño y la fuerza de los que impulsan son importantes, por lo tanto acumular fuerzas es muy importante. Y solo se acumulan fuerzas cuando se es capaz de entender los objetivos y perspectivas de otros grupos. En eso se basan las alianzas y articulaciones que resultan muy beneficiosas en los planes estratégicos y para una buena gestión.



Un líder tiene que ser fiel a los principios y objetivos máximos del grupo, pero eso no impide que sea flexible y entre en articulación con otros.

Comprobación del capítulo XVII: Características para liderar procesos de planificación estratégica y gestión por resultados

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo XVII



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo XVIII

Impactos de una gestión educativa estratégica y basada en resultados



Como se explicó en páginas anteriores, se entiende que los impactos son los resultados que se concretan en el largo plazo. Son generalmente, más duraderos y logran cambios en estructuras o sistemas.

La gestión por resultados está dirigida a provocar cambios en el funcionamiento de los sistemas, en este caso en el funcionamiento de instituciones educativas de distinto nivel y naturaleza.

En cuanto a la gestión por resultados (o basada en resultados), lo que más importa es precisamente el conjunto de resultados que se obtengan. La gestión por resultados debería reportar algunos impactos en un plazo razonable y en relación con el tipo y tamaño de los esfuerzos que hayan sido empleados.

Estos son los principales ámbitos de impacto:

a. Impactos en los aprendizajes
b. Impactos en el clima escolar
c. Impactos en el funcionamiento del centro educativo



Impactos de una gestión educativa estratégica y basada en resultados.

a. Impacto en los aprendizajes

La gestión por resultados parte de tener claro aquello que constituye la razón de ser de la institución, vale llamarlas por su nombre: la misión y la visión institucionales. Así que cuando se piensa en una gestión efectiva y eficaz se debe saber que tales características, deseables en todo centro y sistema educativo, se expresan primeramente (o deberían) en la calidad de los aprendizajes que los estudiantes alcanzan.



No sirve de mucho un sistema de gestión que presume de moderno si éste no provoca cambios positivos en los aprendizajes.



Impacto de los aprendizajes.

Así, valdría decir que el objetivo primario y directo de una buena gestión es impactar en más y mejores aprendizajes. Stoll y Temperley (2009), a propósito de esta idea indican:

“Los líderes escolares sólo pueden influir en los resultados de los estudiantes si cuentan con autonomía suficiente para tomar decisiones importantes acerca del currículum y la selección y formación de maestros; además, sus principales áreas de responsabilidad deberán concentrarse en mejorar el aprendizaje de los alumnos. Los países optan cada vez más por la toma de decisiones descentralizada y por equilibrar ésta con una mayor centralización de los regímenes de rendición de cuentas, como las pruebas estandarizadas”.

Antonio Bolívar, de la Universidad de Granada, en un artículo al respecto del tema, explica, a partir de estudios realizados por la OCDE; que se puede determinar la relación entre una buena gestión escolar y mejores resultados en los aprendizajes. De su texto se toma en siguiente fragmento:

“Un liderazgo para el aprendizaje toma como núcleo de su acción la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por los alumnos. El asunto prioritario es, pues, qué prácticas de la dirección escolar crean un contexto para un mejor trabajo del profesorado y, conjuntamente, de todo el establecimiento educacional, impactando positivamente en la mejora de los aprendizajes del alumnado (Weinstein et al., 2009).

Para lograrlo, entre otros, deja de ser un rol reservado al director, siendo dicha misión compartida por otros miembros del equipo docente. En este sentido, dice Elmore (2000, p. 25), que “la mejora es más una cualidad de la organización, no de caracteres preexistentes de los individuos que trabajan en ella”; por eso mismo, el liderazgo ha de ser concebido como algo separado de la persona y del papel que esa persona pueda desempeñar en un momento determinado.



Una buena gestión por resultados se enfoca en llegar al objetivo de mejores aprendizajes y propicia la organización del centro educativo en razón de alcanzar lo propuesto. En consecuencia, toma medidas que guardan coherencia, por ejemplo:

- Concentra los mejores esfuerzos y la mayor parte del tiempo en los procesos de aprendizaje. Evita que los docentes tengan otras atribuciones que no sea el desarrollo del aprendizaje en las aulas. Funciones organizativas y logísticas son resultas por el director, para que los docentes puedan dedicarse a propiciar el aprendizaje.

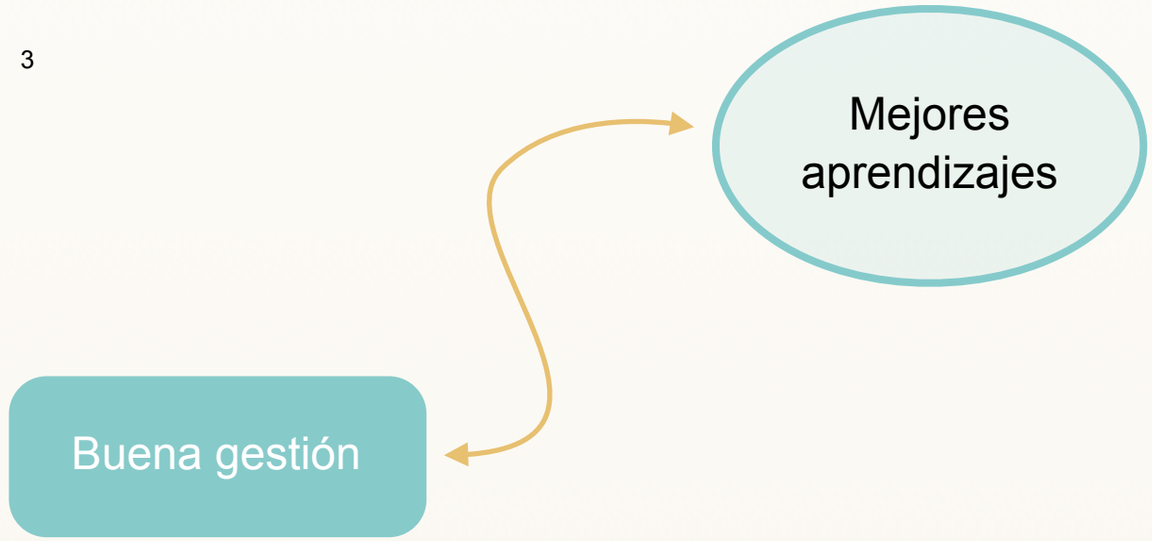
- Se establecen mecanismos para la evaluación y selección de los mejores materiales educativos y recursos de apoyo. Dentro de las posibilidades existentes se escogen los libros que más responden al contexto y al concepto de educativo del currículo nacional.

- Se establece la visita frecuente de los padres y madres de familia al centro educativo para recibir orientaciones de los docentes respecto de cómo apoyar a sus hijos con el estudio en casa.

- Se propician espacios de interaprendizaje y jornadas de actualización para los docentes en determinadas áreas. En horario contra jornada, los docentes refuerzan sus conocimientos y concepto y elevan sus capacidades para trabajar en el aula.

De cualquier forma, la idea que es preciso destacar, está en la relación entre buena gestión y mejores aprendizajes. Aun habiendo otros factores que influyen, la gestión puede jugar un papel en la mejora de los aprendizajes siendo el primer gran ámbito de impacto.

3



Relación entre buena gestión y mejores aprendizajes.

b. Impactos en el clima escolar

La gestión tiene que ver claramente con un aspecto que muchas veces no se considera

adecuadamente en cuanto a su importancia para la vida de una organización. Se trata del factor "clima escolar".

El clima escolar que se vive es determinante para aspectos tan relevantes como:

- La organización del trabajo en equipo.
- La compenetración de todos los sujetos en su parte del trabajo.
- La motivación con la que el equipo funciona.
- El aprovechamiento máximo de las capacidades de cada quien.
- La sinergia que se puede lograr entre actores diferentes.
- La calidad del aporte de cada miembro y la forma de entregarlo.
- La formación de una identidad colectiva.
- La construcción de proyectos comunes.

Se denomina como clima escolar al tipo de relaciones sociales que se producen entre los distintos actores que están en la cotidianidad de un centro educativo. En este participan desde los directivos hasta los estudiantes. Las relaciones entre estos sujetos pueden estar influidas por muchos factores, incluso algunos de carácter externo, pero el estilo de las relaciones que se produzcan depende en buena medida del estilo de gestión.

Por ejemplo, un centro educativo en el que son habituales las agresiones verbales y físicas tiene un clima escolar que perjudica el conjunto de la vida institucional.



Se denomina como clima escolar al tipo de relaciones sociales que se producen entre los distintos actores que están en la cotidianidad de un centro educativo.

Un centro educativo en donde los docentes prefieren no relacionarse y trabajar cada uno por su parte, tiene un clima escolar negativo que afecta el rendimiento de los estudiantes y hace desagradable la permanencia en el lugar, con lo cual los esfuerzos se individualizan y es imposible ir más allá de las formalidades que a cada uno corresponden.

La gestión educativa tiene la oportunidad de sentar condiciones para relacionarse y de propiciar un buen clima en la medida que sugiere, invita y provoca las buenas relaciones. Por ejemplo, si reduce la rivalidad entre docentes, entre grados, entre estudiantes y propicia un trabajo en equipo y la conjunción de esfuerzos.

En el estilo de gestión es importante considerar la diversidad en todas sus expresiones. Los equipos de los centros educativos son diversos, así como los estudiantes. Esta diversidad se expresa de formas tales como:

- Las culturas y etnias presentes.
- Los idiomas.
- Las costumbres y tradiciones.
- Las creencias religiosas y espirituales.
- Las expresiones ideológicas y políticas.
- Las preferencias sociales.
- Los estilos de enseñanza y aprendizaje.
- Las experiencias previas y otras.

Así que en buena medida la gestión pasa por saber armonizar y crear sentidos comunes entre personas y grupos diversos que a pesar de ello, pueden tener cosas en común.

En tal caso, la habilidad y el liderazgo del director juegan un papel determinante. De donde se refuerza la idea de la importancia del estilo de liderazgo y de la capacidad de construcción de sentido colectivo.

Con el propósito de enriquecer el tema, el siguiente video complementará y ayudará a comprender qué comportamientos favorecen o dañan el clima escolar. También podrás encontrar algunos datos que puedes monitorear en tu establecimiento educativo.

c. Impactos en el funcionamiento del centro educativo

Los impactos en general se reportarán en el conjunto del funcionamiento del centro educativo. Más allá de los resultados de los aprendizajes, esto tiene que ver con la posibilidad de lograr centros educativos que evolucionan y que funcionan cada vez mejor.

Miguel Ángel Santos Guerra, al respecto de las escuelas que aprenden cita:

"Al ser las escuelas instituciones de enseñanza, no habría de parecer descabellado preguntarse cómo aprenden las escuelas, y sin embargo esta pregunta tan lógica es poco habitual" (San Fabián, 1996: 41)

La escuela debe saber qué está pasando con los procesos de intervención que realiza para el aprendizaje de los alumnos. Si los procesos atributivos se simplifican es fácil que la explicación se tergiverse y que ese mecanismo se utilice para defender intereses particulares o gremiales. "Una escuela inteligente o en vías de serlo, no puede centrarse sólo en el aprendizaje reflexivo de los alumnos sino que debe ser un ámbito informado y dinámico que también proporcione un aprendizaje reflexivo a los maestros" (Perkins, 1995:218).

"Resulta evidente que la mejora escolar sólo es posible si la escuela, como organización, es capaz de aprender, no sólo en el caso de los individuos, como los profesores o los directores, sino de manera que la propia escuela pueda sobreponerse a un comportamiento ineficaz mediante una cooperación estrecha" (Bollen, 1997:29).

De donde se refuerza la idea de que un centro educativo es no solo una institución a la que acuden las personas a aprender, sino que también es una institución que aprende. Lo hace de su propia experiencia, aprende también de otras escuelas, de la sociedad y de sus propios alumnos.

Si se consideran las instituciones educativas también como instituciones aprendientes, se puede comprender que es viable conseguir que un centro educativo funcione cada vez mejor.

Y esos campos de aprendizaje están claramente identificados. Se puede mejorar:

- La organización interna.
- La proyección a la comunidad.
- El rendimiento y los aprendizajes.
- El clima institucional.
- La calidad de vida interna.
- El sentido de equipo.
- La calidad del trabajo que se realiza.
- Los resultados que entrega a la sociedad.



El sentido de equipo y la proyección a la comunidad.

Comprobación del capítulo XVIII: Impactos de una gestión educativa estratégica y basada en resultados

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

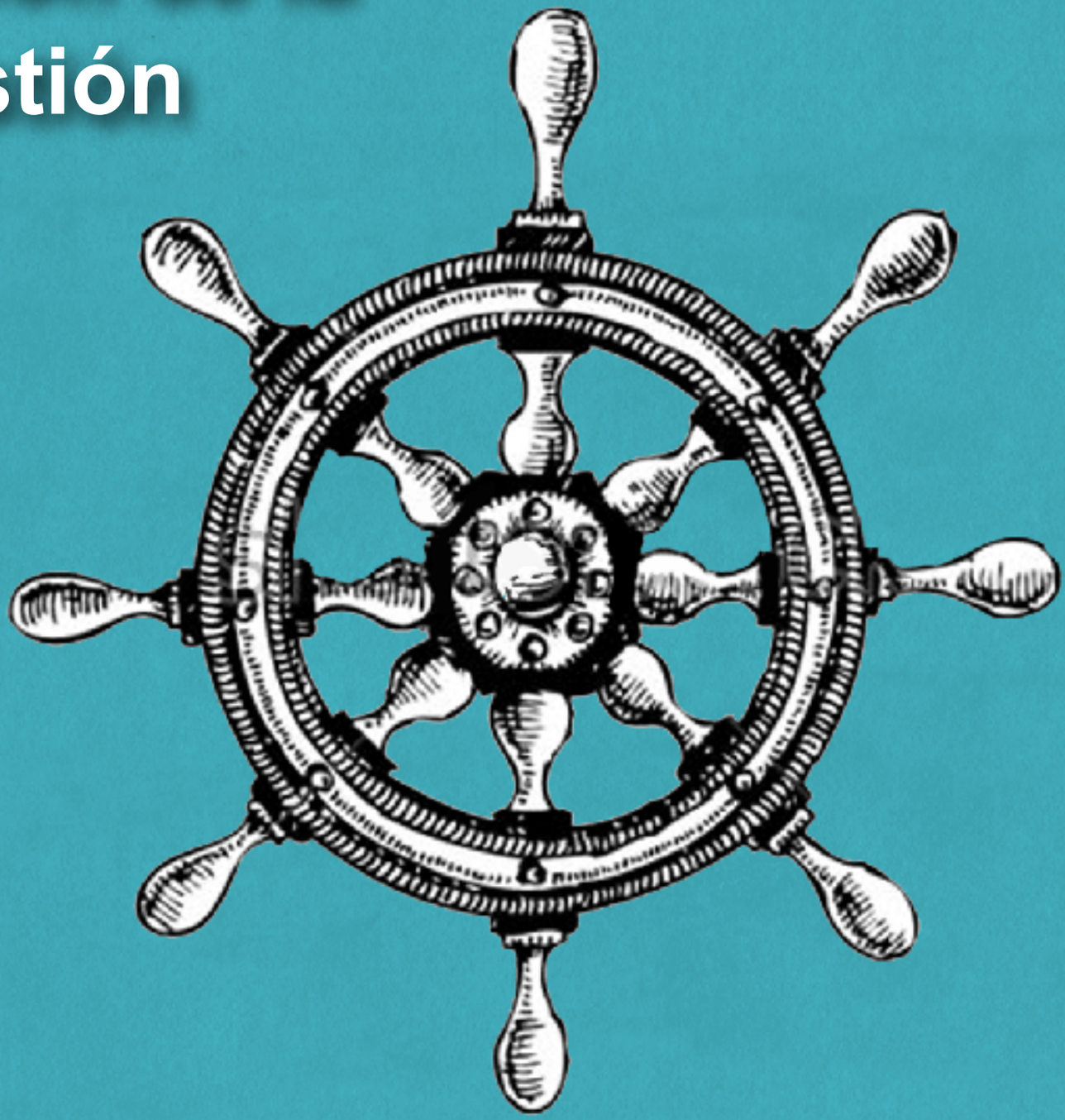
Comprobación del capítulo XVIII



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

UNIDAD IV
Monitoreo y evaluación de la planificación y la gestión educativa



Capítulo XIX

Definiciones básicas

Toda planificación que orienta una gestión debe tener en consideración las formas de monitorearse y evaluarse. Ambos procesos son indispensables para cuidar la calidad de la implementación y modificarla oportunamente.



Es parte de la gestión, y por lo tanto de la planificación, la acción de verificar que los procesos se están llevando a cabo como fue previsto y que estén llevando hacia los resultados esperados.

Un proceso no está completo si no cuenta con una forma de saber si los resultados fueron alcanzados y en qué medida. Si las acciones fueron bien ejecutadas y si efectivamente dieron lugar a los resultados pretendidos.

La siguiente fábula trata precisamente de la importancia de completar los procesos. Se le conoce como la fábula del aviador:

“Erase una vez un joven piloto de aviación, acabado de graduarse, en su primer vuelo como capitán del avión. Cuando se aproximaban al aeropuerto de destino, de muy difícil acceso, le dijo a su copiloto: -Como sabrás, este es mi primer vuelo como capitán. -Caramba, que coincidencia —contestó el otro—. También es mi primer vuelo como copiloto.

El capitán continuó: -En el examen no me fue tan mal, saqué 18 puntos, tan solo no pude contestar dos preguntas, eso de las radio-ayudas para comunicarse con la torre de control es una galleta.

El otro punto es lo del aterrizaje, me pone muy nervioso y siempre confundo el orden de los pasos. ¡Así que por favor comunícate y aterriza tú! -¿Yo?, —contestó el copiloto—. Si sólo saqué 13 puntos en el examen. Si hubiera sacado más, a lo mejor yo fuera el capitán. Pero estoy de acuerdo contigo. Esas preguntas eran muy difíciles… yo tampoco las pude contestar...” (Anónimo)



Los procesos de monitoreo y evaluación son esas lecciones que normalmente se dejan al final y son las que

Siguiendo la historia de los pilotos, los procesos de monitoreo y evaluación son esas lecciones que normalmente se dejan al final y son las que permiten el “aterrizaje” bien logrado.

Es común que la evaluación se confunda con la medición. Pero en esta unidad se aclararán las particularidades. También se tratará sobre el monitoreo y su importancia en el proceso de planificación y gestión por resultados.

a. Monitoreo

De acuerdo con ONU Mujeres, el monitoreo se puede definir como:

“… El proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para hacer seguimiento al progreso de un programa en pos de la consecución de sus objetivos, y para guiar las decisiones de gestión. El monitoreo generalmente se dirige a los procesos en lo que respecta a cómo, cuándo y dónde tienen lugar las actividades, quién las ejecuta y a cuántas personas o entidades beneficia.

El monitoreo se realiza una vez comenzado el programa y continúa durante todo el período de implementación. A veces se hace referencia al monitoreo como proceso, desempeño o evaluación formativa”.



Recolectar, analizar y utilizar información.

Esta definición coloca los puntos medulares en la definición de una acción que en las ciencias sociales puede tener muchas definiciones. En particular son importantes los tres momentos principales:



Momentos del proceso.

El monitoreo precisa de hacerse de forma planificada. No conviene improvisar, por lo que en el mismo plan estratégico debe preverse cuándo y cómo se realizará la acción de monitorear.

Monitorear implica que hay un proceso en marcha y la información que se reúna será precisamente sobre ese proceso y sobre lo que está sucediendo con él. De esa cuenta, se asume que hay un trayecto del proceso de implementación recorrido y otro por recorrerse.

El monitoreo debe ser una acción constante. No hay un estándar de a cada cuánto tiempo debe efectuarse,

esto depende del tipo de proceso que se está desarrollando, de la habilidad y capacidad de los ejecutores (a menos habilidad y capacidad se requiere un monitoreo más frecuente). Por ejemplo, en un plan que dura varios años, conviene realizar un monitoreo al menos una vez cada año. Esto es muy variable y puede desde luego practicarse con mayor frecuencia, pero cada monitoreo también implica inversión de recursos.

El monitoreo tiene funciones básicas:

- Reunir información sobre el desarrollo de las actividades rutinarias de la ejecución de un plan, proyecto o programa.
- Informar sobre la ejecución o no de las acciones previstas.
- Advertir cuando las acciones no están siendo ejecutadas de la forma programada y con lo cual se pueden ver afectados los resultados.
- Llamar la atención sobre aquellos componentes o procesos que no están cumpliendo con el rumbo previsto o que se están desviando del plan original.



En esencia, el monitoreo es una acción permanente que está llamada a aportar información que permita corregir o reforzar los procesos antes que se produzcan o efectos no deseados.

En una institución u organización comúnmente se asigna una persona o un equipo que tiene a su cargo la coordinación y eventualmente también la ejecución de las actividades de monitoreo.

b. Medición

La medición es una acción muy puntual y específica cuyo significado se deduce claramente de su nombre. Significa medir. Obtener o determinar la medida que indica un resultado determinado.

Por ejemplo, se puede medir la cantidad de agua de lluvia caída en un determinado período. O medir la velocidad del viento. En el campo de las ciencias sociales, y en particular de la educación, hay muchas cosas que se pueden medir, pero es muy importante no confundir la medición con la evaluación.



Obtener o determinar la medida que indica un resultado determinado.

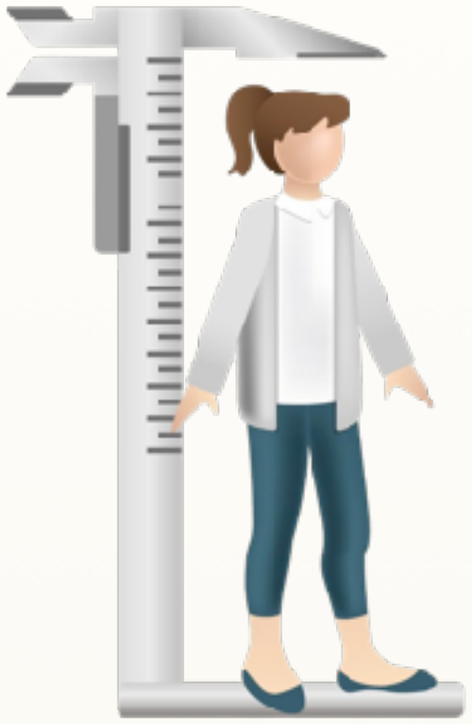
Carmona (2012) indica en su Blog Corporativo, http://www.iat.es/2012/07/medicion-y-evaluacion-diferencias/, una definición muy básica pero esclarecedora: *"Medir consiste en conocer la cantidad de algo (de una cosa, un fenómeno, una característica o un producto)".*

Y la distingue de la evaluación con la siguiente definición: "Y ¿qué es evaluar? Evaluar consiste en apreciar el valor de algo (de una cosa, de un fenómeno, de una característica o de un producto).

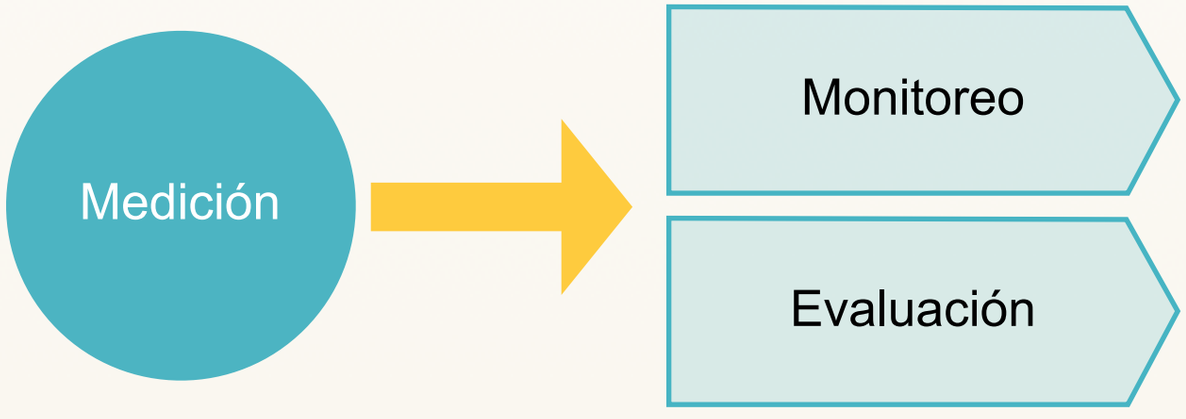
Por ejemplo, hay evaluación cuando decimos que un proceso es ineficiente, después de haber medido el rendimiento mediante indicadores y haber comparado el resultado con un criterio previamente establecido".

Entonces, en el medio educativo se puede medir por ejemplo, la tasa de repitencia, o la de deserción o la de reprobación de cursos. Se puede medir la cantidad de niñas que aprueban determinada materia frente a la cantidad de niños. El porcentaje de respuestas correctas de una prueba o la cantidad de palabras que un estudiante lee por minuto y en voz alta.

En el proceso de planificación estratégica y de gestión por resultados habrá muchas cosas que se puedan medir y será interesante hacerlo. Esa información podrá servir tanto para procesos de monitoreo como para procesos de evaluación. De tal modo que la medición no se confunda con uno o con otro, antes bien que se reconozca la utilidad de medir para hacer mejores procesos de monitoreo y de evaluación.



Reconocer la utilidad de medir para hacer mejores procesos de monitoreo y de evaluación.



Monitoreo y evaluación.

c. Evaluación

La evaluación es, como ha sido ya referido, un proceso más amplio y complejo que el de la medición. Y también distinto del monitoreo.

La evaluación consiste en analizar el alcance de los objetivos y resultados que fueron propuestos y todo el conjunto de procesos, factores y situaciones que de algún modo han intervenido o influido en el proceso.

Gertler y otros (2001), en un documento del Banco Mundial, coloca esta explicación al respecto de la evaluación: *"Las evaluaciones son exámenes periódicos y objetivos de un proyecto, programa o política programada, en curso o completada. Las evaluaciones se usan para responder a preguntas específicas, relacionadas con el diseño, la ejecución y los resultados. En contraste con el monitoreo, continuo, se ejecutan en momentos discrecionales y suelen buscar una perspectiva externa de expertos técnicos. Su diseño, método y costo varían considerablemente en función del tipo de pregunta que intenten responder.*

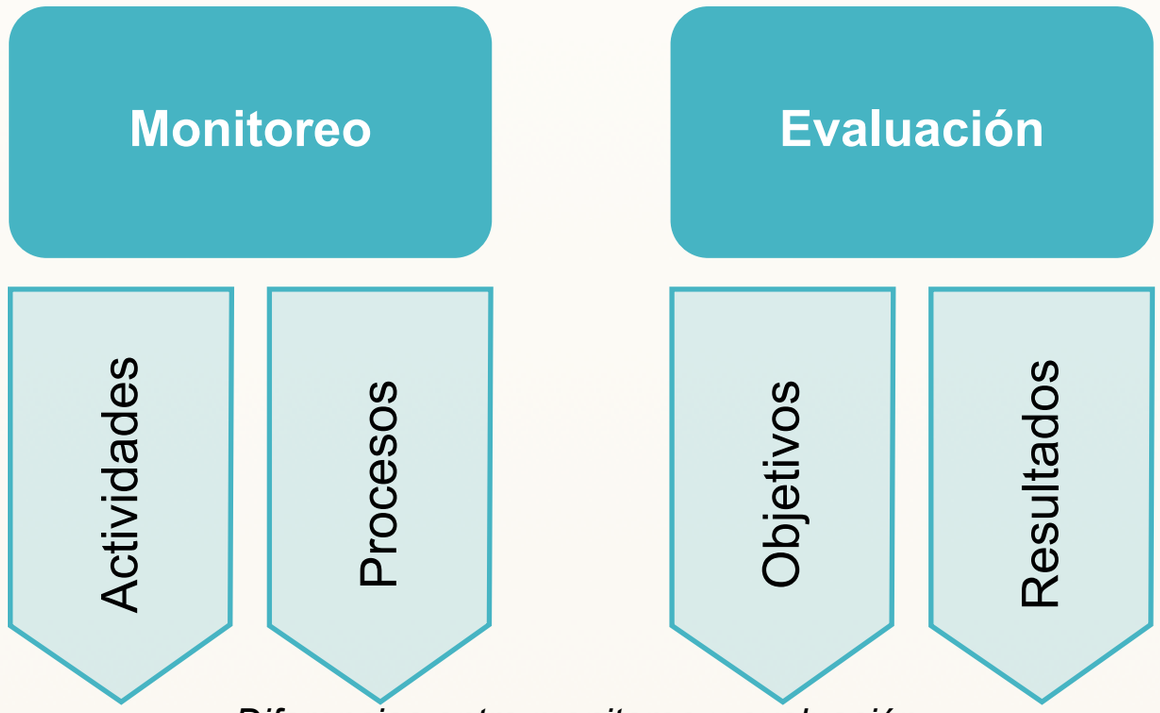
En términos generales, las evaluaciones pueden abordar tres tipos de preguntas (Imas y Rist, 2009):

- *Preguntas descriptivas. La evaluación intenta determinar qué está ocurriendo y describe los procesos, condiciones, relaciones organizativas y opiniones de las partes interesadas.*

- *Preguntas normativas. La evaluación compara lo que está ocurriendo con lo que debería ocurrir; evalúa las actividades y si se logran o no los objetivos. Las preguntas normativas pueden aplicarse a los insumos, las actividades y los productos.*

- *Preguntas sobre causa y efecto. La evaluación examina los resultados e intenta determinar la diferencia que ejerce la intervención sobre estos".*

La evaluación puede convivir perfectamente con el monitoreo, de hecho son complementarios. Una manera sencilla de distinguir una de otra es a partir de reconocer que se monitorean actividades o procesos y se evalúan objetivos y resultados. Esto permite distinguir entre monitoreo y evaluación no solo en términos del momento en que se realizan sino también en cuanto al campo de acción de cada uno de estos procesos.



Diferencias entre monitoreo y evaluación.

Conviene agregar que la evaluación puede realizarse durante la implementación de un plan, proyecto o programa, lo que comúnmente se conoce como "evaluación intermedia" o "evaluación de medio término", o bien al final del

plan. En el primer caso la evaluación permite tomar acciones correctivas según sean necesarias. En el segundo caso sus aprendizajes quedarán para la próxima ocasión.

Sobre los métodos y las técnicas de evaluación se tratará más adelante.



Elementos de la evaluación.

Comprobación del capítulo XIX:
Definiciones básicas

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo XIX



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo XX

Monitoreo y medidas correctivas

a. Monitoreo en el campo de la educación

El monitoreo, como fue dicho antes, es una acción que se realiza durante la ejecución del plan. Leticia Cerezo y Anabel Fernández Prieto en el Manual de planificación, monitoreo y evaluación, producido para el Gobierno de Argentina, definen:

"El monitoreo constituye un proceso de seguimiento permanente de las actividades y componentes (productos) del Proyecto constituyéndose en un instrumento valioso de planificación y gestión de resultados. El monitoreo no consiste en una fase del Proyecto, sino que es un proceso sistemático y permanente que se realiza en la ejecución del mismo para comprobar la eficiencia y efectividad del proceso de ejecución del proyecto en cuestión" (Ortegon E., Pacheco, J.F. y Prieto, A. 2005).



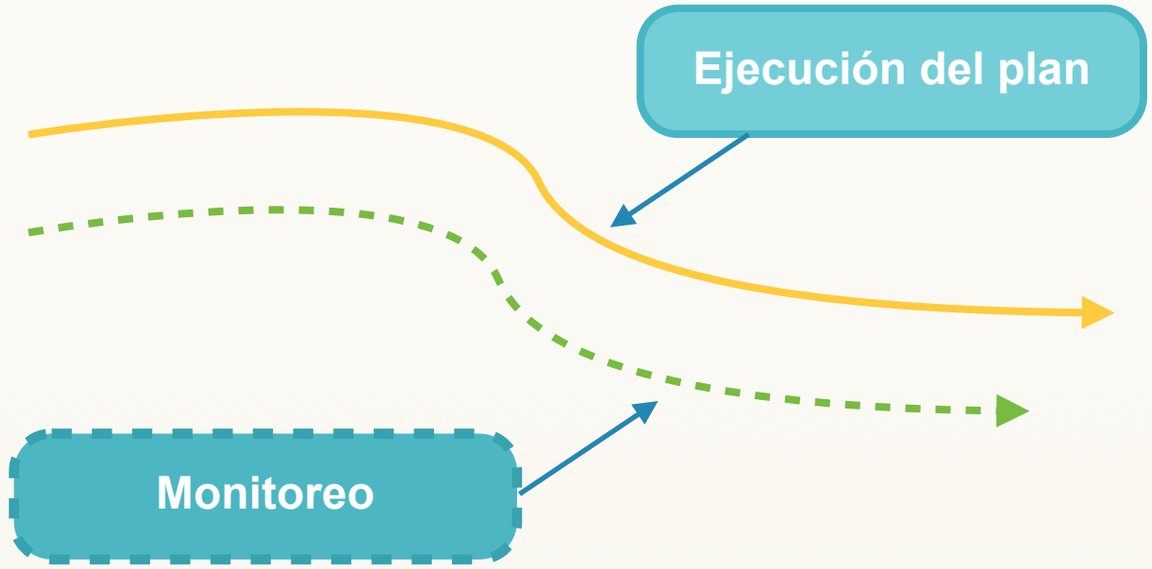
Monitoreo en el campo de la educación.

Permite identificar dificultades, desvíos o incumplimientos en la secuencia de acciones previstas. En este sentido, su función principal no es controlar o auditar, sino identificar realidades a lo largo del desarrollo de las actividades del Proyecto que se presenten como distintas a las planificadas, con la consecuente probabilidad de generar desviaciones en los objetivos del Proyecto o bien demostrar su inviabilidad".



Es importante señalar que el monitoreo de un plan ayuda cuando más cerca está de la implementación. El ideal es que quien monitorea sea ajeno a la implementación. Pero en la realidad educativa es posible que quienes ejecutan sean también quienes tengan que monitorear (auto monitorearse). Para ello puede crearse una comisión de monitoreo que bien podría ser de "monitoreo y evaluación", que a pesar de tener que ver con la implementación sea también la responsable de emitir valoraciones objetivas, tanto como sea posible.

El monitoreo debe llevarse a cabo en forma constante. Pero también de manera que la información recogida sea procesada en análisis y produzca un informe que reúna los hallazgos, la interpretación, las conclusiones y las recomendaciones que permitan a quienes están ejecutando, tomar los correctivos necesarios para corregir el rumbo cuando sea eso lo necesario o bien para consolidar la ruta que el plan está llevando.



Relación entre ejecución y monitoreo del plan.

La explicación central respecto del monitoreo es que, siendo constante y rutinario, sea el primero en activar la “la luz de emergencia” cuando algo se está saliendo de su ruta o se está alejando del camino trazado. Es lo que en otros campos se podría conocer como la “alerta temprana”. Véase el ejemplo a continuación.



El monitoreo debe ser constante y rutinario para activar la “la luz de emergencia” cuando algo se está alejando del camino trazado.

Caso de ejemplo:

En los sistemas de prevención de riesgo en las últimas décadas se han hecho comunes los planes o mecanismos de alerta temprana. Lo que significa que no hay razón para esperar que un desastre ocurra y para evitarlo se instalan controles (generalmente tan sencillos como la observación directa) a través de los cuales se puede advertir cuando un río está creciendo demasiado hasta constituir un peligro para cierta población. Así, las comunidades se han organizado para que varios de sus miembros, debidamente capacitados, realicen visitas de observación en forma periódica durante la temporada lluviosa. En la rivera de los ríos se han colocado señales que permiten reconocer cuando el nivel del agua está subiendo e incluso se puede calcular de forma gruesa el ritmo de crecimiento.

Sigue en la próxima página

A partir de las observaciones se identifica cuando la situación se ha convertido en un riesgo para entonces activar las alertas y tomar las medidas previamente establecidas, desde subir el nivel de alerta (lo que implica otro tipo de medidas) hasta desalojar comunidades mientras dure la amenaza.
Así se han salvado muchas vidas, que de no haber sido por controles establecidos, se hubieran perdido al ser sorprendidas y no haber podido reaccionar hasta que hubieran tenido el agua hasta el cuello. Para eso sirve el monitoreo, para evitar que el plan termine en un desastre y sin lograr sus resultados, desperdiciando tiempo y recursos materiales, provocando desmoralización del equipo humano y quizá sin poder tener una nueva oportunidad de hacer lo deseado.



Río Guastatoya en el Departamento del Progreso.

En el caso de los procesos educativos el monitoreo puede funcionar de muchas maneras y enfocarse en una amplia gama de aspectos. Aquí solo algunos ejemplos de hallazgos que pueden ser reportados en los procesos de monitoreo:

Caso # 1

El monitoreo realizado en la escuela oficial de la comunidad "Eterna Primavera" indicó que habiendo terminado el mes de mayo, el 80% de los alumnos de primer grado aún no reconoce con seguridad las vocales y las primeras dos letras consonantes. Aunque los ritmos de aprendizaje son diferentes y no se puede esperar que todos aprendan al mismo tiempo, la profesora tenía previsto que estas primeras letras estarían dominadas en el mes de marzo. Con lo cual se identifica un problema que amerita intervención.

Caso # 2

El monitoreo realizado mensualmente en el instituto por cooperativa de la comunidad "El Paraíso", indica que los casos de violencia entre estudiantes han aumentado de forma continua, teniendo su punto más alto en el mes de julio. El grado que mayor número de casos reporta es segundo básico y en la mayor parte de casos los implicados son hombres (75%). El problema amerita una intervención.

Caso # 3

En la escuela nocturna de secundaria para adultos del municipio de "El Adelanto" se ha determinado que a pesar de haber una norma vigente desde el año anterior que establece que los docentes deben tener un título universitario para dar clases en el nivel medio, los docentes carecen de esta acreditación universitaria para impartir cursos especializados. En su mayoría, no han iniciado el proceso de registro en los programas abiertos para este propósito por el Ministerio de Educación y las universidades, ni en ningún otro proceso formativo equivalente. Hasta este momento, solo el 22% de los docentes necesitados de cumplir este requisito, ha tomado acciones y está en proceso de iniciar sus estudios.



Hallazgos del monitoreo.

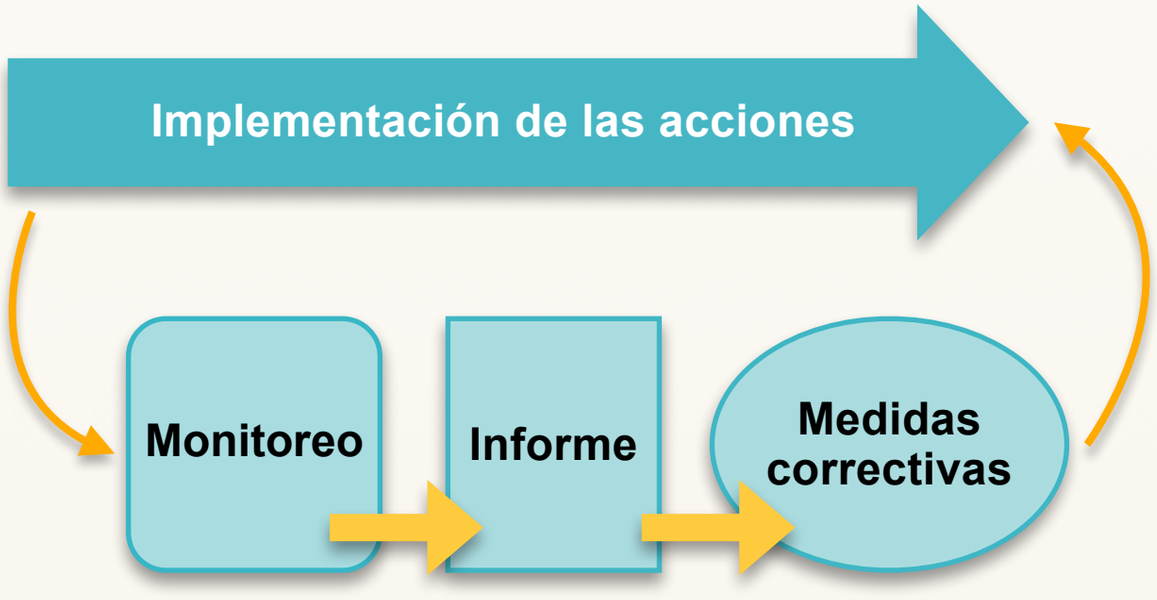
El monitoreo debe proveer información útil. Con la información útil se pueden tomar acciones.

b. Toma de medidas correctivas



El monitoreo está diseñado específicamente para identificar las fallas, rezagos y vacíos que puedan estarse reportando, con lo cual se puede partir para la toma de decisiones.

El proceso de monitoreo debe llegar a la producción de un informe en el cual se plasman los hallazgos, el análisis que deriva de éstos, las conclusiones y recomendaciones que corresponden al caso. A partir de esto, se deben disponer las medidas correctivas o de fortalecimiento que reencaucen y afirmen el rumbo del proceso.



Monitoreo y medidas correctivas.

Las mejoras que se incluyen en un plan o programa, son perfectamente aceptables, en tanto que sirven para los mismos propósitos u objetivos con los cuales se inició la acción. De hecho, como consecuencia de todo monitoreo debe haber un conjunto de aspectos a ser mejorados o bien con la seguridad de que las acciones empleadas están permitiendo acercarse a los resultados esperados.

Comprobación del capítulo XX: Monitoreo y medidas correctivas

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo XX



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo XXI

Evaluación y planes de mejora

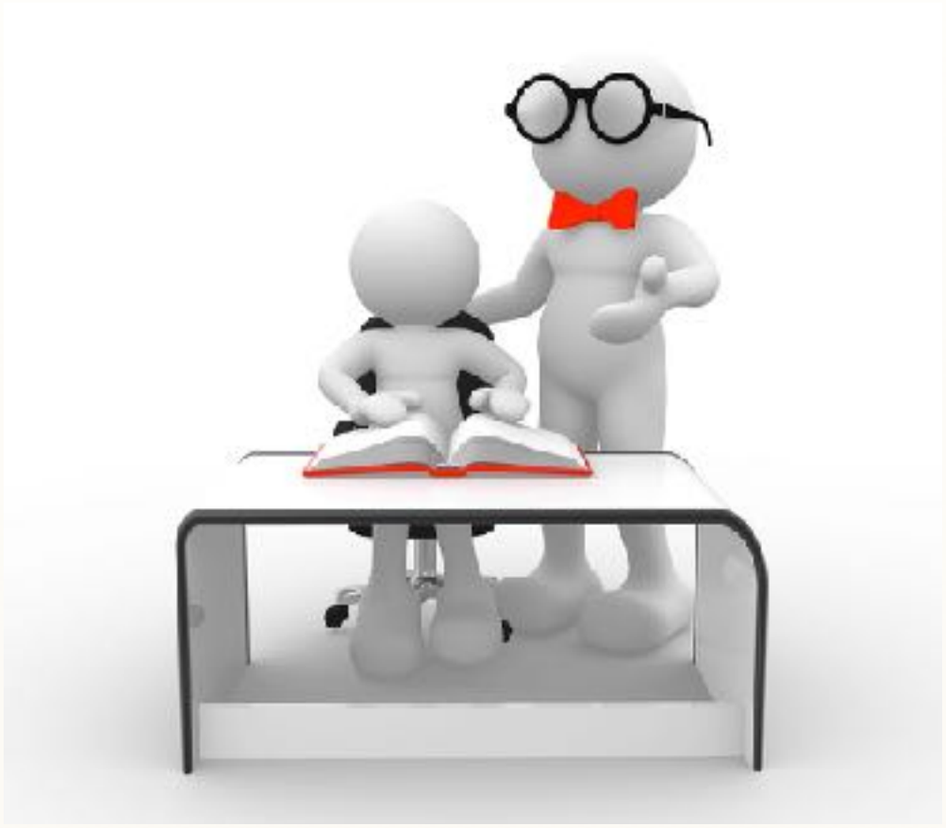
a. Evaluación en el campo de la educación
Sobre la evaluación se debe decir que es una acción fundamental en la vida de todo plan, programa o proyecto. La evaluación es el proceso que puede asegurar que la experiencia deje un aprendizaje individual e institucional. Es importante saber que no se evalúa solo para obtener una valoración. De hecho en la mayoría de los casos en el campo de la educación, la evaluación de una implementación no se realiza para alcanzar un puntaje sino para obtener lecciones que se aprenden y permiten que la próxima vez no se repitan los errores.



Esto es particularmente importante en la vida de un centro educativo. Por su naturaleza cada año o cada ciclo deben realizarse los mismos procesos básicos, los mismos momentos del proceso y muchas de las prácticas deben reiterarse. Cuando no se evalúa se favorece la repetición monótona y rutinaria de las cosas, de manera que el proceso se empobrece porque cada vez se hace con menor calidad y de forma mecánica.



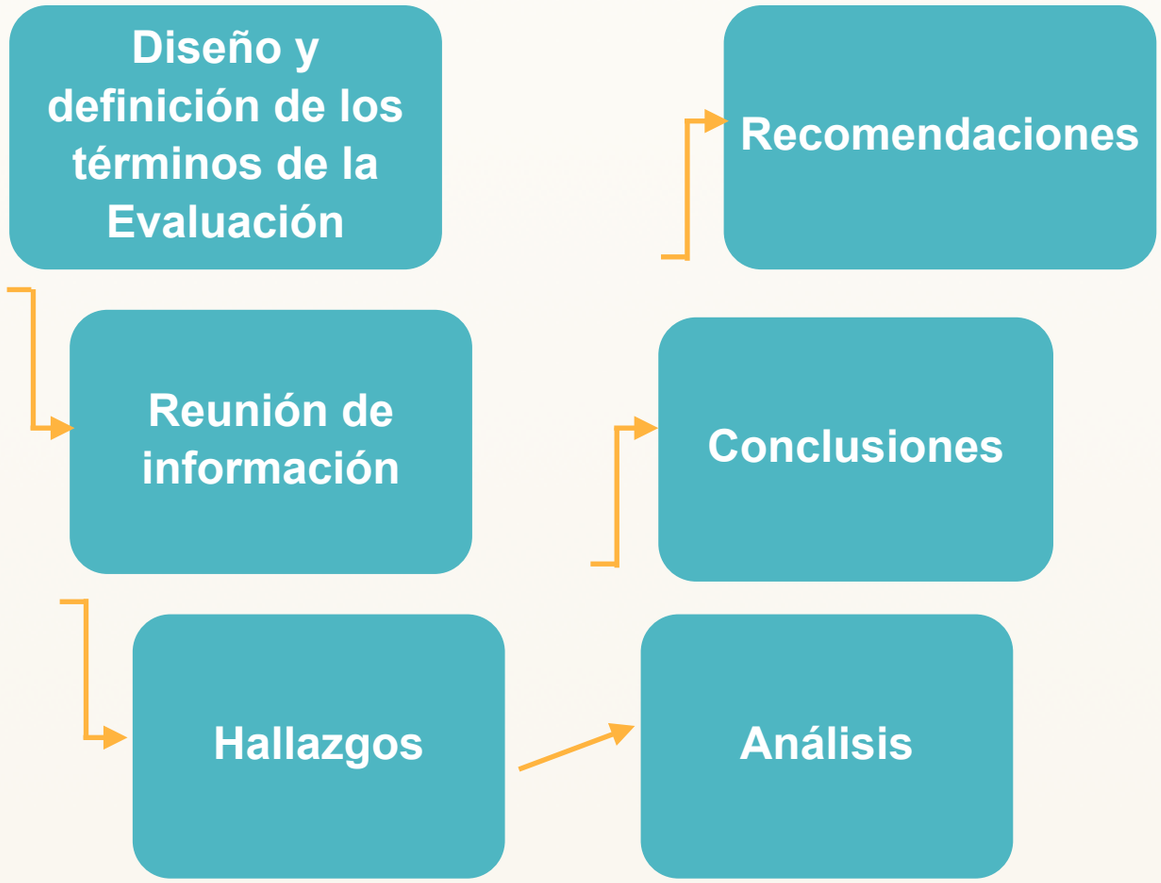
La evaluación es la oportunidad para que un centro educativo haga cada año o cada ciclo, cosas nuevas o de forma nueva. Es el punto de quiebre para lograr la creatividad, la innovación, la originalidad, en fin… para lograr la calidad de la educación. Así que evaluar permite aprender y el aprendizaje significa transformación (evolución) que puede llevar a otros escenarios institucionales.



Evaluación en el campo de la educación.

Cerezo y Fernández Prieto (s/f) dicen sobre la evaluación: *"… Indaga sobre el funcionamiento de un Proyecto en vistas de los objetivos obtenidos, poniendo el énfasis en el Proyecto en su conjunto… Su finalidad es "generar información, conocimiento y aprendizaje dirigidos a alimentar la toma de decisiones oportunas y pertinentes para garantizar la eficiencia, eficacia y la calidad de los procesos, los resultados y los impactos de los Proyectos (…)" (SIEMPRO, 1999). Mediante el proceso de evaluación se puede mensurar si hubo cambios y en qué medida los cambios proyectados por el Proyecto se produjeron".*

Como en el caso del monitoreo, la evaluación se basa en la reunión de información que se traducen en hallazgos, que sirven para el análisis de donde emergen las conclusiones y recomendaciones.



Momentos del proceso de evaluación.

La evaluación se puede dar tanto durante el proceso (comúnmente a la mitad) o bien al final. En todo caso el proceso de evaluación en un centro educativo puede servir para muy diversos campos o ámbitos, como se muestra en los siguientes ejemplos:

Ejemplo # 1: Se puede evaluar la implementación de programas nuevos.

Como el programa de lectura diaria. El programa se inició al mismo tiempo que el ciclo educativo y se ha practicado diariamente un período de 60 minutos de lectura obligatoria en todos los salones de clase. Para ello se han suministrado libros y materiales de lectura y los docentes han participado en procesos de reforzamiento técnico. A mitad del ciclo y al final debe evaluarse para establecer los resultados que se están logrando.

Ejemplo #2: Se puede evaluar la estrategia de formación dirigido a madres y padres de familia.

Para el efecto se han desarrollado ocho sesiones de trabajo que han tenido la participación de invitados externos que han ofrecido charlas y facilitado talleres formativos sobre la base de un programa previamente definido.

Para este efecto se podrían haber previsto varios indicadores tales como:

- *La asistencia de madres y padres de familia, medida en porcentaje.*
- *El porcentaje de madres y padres de familia que han asistido a todas las actividades.*
- *El total de participantes que aprueban la prueba objetiva practicada sobre los temas abordados en el proceso.*
- *El grado de satisfacción de las madres y los padres participantes.*
- *El tipo de participación que las madres y los padres de familia tienen a partir de la formación recibida medida cualitativamente.*

Ejemplo #3: Se puede evaluar la observancia de los derechos humanos de la niñez en el centro educativo.

Desde hace dos años se inició un programa de sensibilización sobre los derechos y los deberes de la niñez y se promovieron actitudes de convivencia a la vez que se prohibieron actitudes de distintas formas de violencia. Además los docentes han participado en intercambios y pasantías en centros e instituciones que favorecen el respeto a los derechos.

Después de dos años de ejecución se prevé una evaluación intermedia dado que el proyecto de sensibilización fue previsto para cuatro años.

a. Planes de mejora

Un plan de mejora es un instrumento que se deriva de una evaluación, en particular de las recomendaciones. Su propósito es fortalecer y mejorar todos aquellos aspectos que han sido identificados como deficientes o sin el nivel de avance esperado.

Existen muchas formas de estructurar un plan de mejora, pero la idea básica de este plan es que se reúnan todas las recomendaciones recibidas de la evaluación y se consignen las acciones que van a ser realizadas para mejorar cada punto. Esas acciones deben ser producto de un ejercicio colectivo de reflexión de donde surgen las reacciones que van a ser convertidas en acciones y se consignan en este plan.



Planes de mejora.

Un formato sencillo para el plan de mejora puede ser el siguiente:

Recomendaciones recibidas del monitoreo y evaluación	Medidas correctivas	Tiempo para la ejecución	Responsable principal

Plan de mejora.

El plan de mejora se incorpora como un anexo del plan original y en los sucesivos procesos de monitoreo y evaluación deben ser considerados como parte del plan original de la implementación.

Cuando se trata de una evaluación intermedia el plan de mejora aplica para la parte final de la ejecución del plan, programa o proyecto. Cuando se trata de una evaluación final, el plan de mejora aplica para las acciones posteriores al plan, programa o proyecto, que generalmente son acciones de sostenibilidad o bien para nuevos proyectos futuros.



La proyección de los planes de mejora.

Algo que no se debe desvincular es que el plan de mejora debe estar concebido desde los enfoques de planificación estratégica y gestión por resultados. Esto le dará mejores opciones para llegar a tener impacto.

El plan de mejora puede elaborarse de manera participativa. La participación de todos es fundamental para que las mejoras sean

reconocidas y valoradas. Debe existir un líder que facilitará este proceso. Es importante hacer ver a cada uno de los actores educativos que su

compromiso y acción agrega valor a lo que sucede en la escuela y en la comunidad.

Algunos autores lo consideran como un instrumento remedial porque significa que en el diseño original del plan pudo haber fallas que se notan cuando se realiza la evaluación. Pero al mismo tiempo es una gran oportunidad para corregir y hacer un plan más robusto y mejor direccionado.

Comprobación del capítulo XXI:
Evaluación y planes de mejora

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo XXI



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo XXII

Técnicas y herramientas para el monitoreo y la evaluación

Algo por lo que generalmente existe interés es por el “cómo” hacer los procesos de monitoreo y evaluación. Para ello existen herramientas que son de sencillo uso, lo que no significa que puedan usarse de cualquier manera. Una herramienta de monitoreo es también útil para la evaluación; todo depende de la forma en que se organizan y eso depende de los propósitos que tenga el monitoreo o la evaluación.

Pero antes de ocuparse de las herramientas es necesario contar con algunos elementos:

- Un plan, programa o proyecto en curso o por iniciar.
- Un propósito u objetivos por los cuales se va a monitorear y evaluar.
- Una delimitación de lo que se quiere monitorear y evaluar.
- Unas condiciones básicas para hacerlo.



Si se tiene claro lo anterior, se puede iniciar el proceso de identificación y selección de las técnicas y herramientas que serán utilizadas. Las herramientas de evaluación pueden ser cualitativas y cuantitativas. Decidir cuáles se utilizarán depende del objetivo que se persiga y de la naturaleza del plan, programa o proyecto sobre el cual se realiza el proceso.



Técnicas y herramientas para el monitoreo y la evaluación.

Las herramientas cualitativas describen la situación encontrada y tienen la limitación de no poder generalizar sus hallazgos al conjunto de los hechos o fenómenos que son incluidos en el plan. Las cuantitativas, por el contrario, cuantifican o miden un fenómeno aunque tienen la limitación de no poder describir con profundidad los distintos casos que se presentan en el plan.

Las herramientas son instrumentos que responden a una técnica de recolección de información que comúnmente se conoce también como “técnicas de investigación”. En este módulo no se explicará en detalle cada una de estas herramientas dado que otros módulos se ocupan de los temas de investigación, no obstante se mencionarán las herramientas que más comúnmente se emplean en instituciones educativas.

Cuantitativas	Cualitativas
• Encuestas: que pueden ser en distintas formas. • Pruebas objeti-vas-cuestiona-rios • Listas de cotejo • Escalas • Experimentos	• Grupos focales • Entrevistas • Observaciones • Análisis documental • Estudios de caso

Técnicas y herramientas de investigación o recolección de información aplicables al contexto educativo.

Nelly López e Irma Sandoval, de la Universidad de Guadalajara, elaboraron un cuadro que compara las características principales de las técnicas cualitativas y las cuantitativas, que conviene revisar para tener conocimiento de las particularidades de estos dos tipos de técnicas:

Cuantitativos		Cualitativos
Predeterminados, operativizados, conceptos expresados como hipótesis	Unidades de estudio	Eventos naturales
Limitado, especializados, específico, excluyente	Foco	Amplio, incluyente
Reporte de actitudes y acciones (cuestionarios, entrevistas, archivos)	Tipo de datos	Sentimientos, pensamientos, acciones, comportamientos, patrones
Manejable, derivado de la literatura científica algunas veces racionalmente importante	Tópico de estudio	Problema que tenga significado social
Distantes	Relación con sujetos	Involucrado, envuelto
Irrelevante	Relación con la persona	Relevante esperando que cambie durante el proceso
Irrelevante	Impacto en quien investiga	Muy relevante, valorado
Predeterminadas por el diseño	Técnicas	Se determinan de acuerdo al contexto
Prueba, evidencia, significado estadístico	Criterio de validez	Credibilidad, que sea completo, exhaustivo, ilustrativo
Crucial para determinar el diseño	Rol de la teoría	Emergente de la investigación
Basado en lógica deductiva, después de que tienen los datos	Análisis de datos	Se hace durante el estudio aplicando la lógica inductiva
Estadística	Manipulación de datos	Creación de patrones significativos
Probar las hipótesis	Objetivos	Desarrollo de comprensión a través de descripciones y análisis de significados

Esta tabla muestra los contrastes entre ambos tipos de técnicas y es esclarecedora respecto de las características de cada tipo. Sirve para reconocer cuándo se necesita utilizar cada tipo de técnicas según el tipo de investigación que se esté realizando.

Ambos tipos son válidos siempre que se elijan para usos adecuados. El monitoreo y la evaluación generalmente requiere de ambos tipos de herramientas.

Estas herramientas son generalmente conocidas en el medio de la investigación social. De modo que se puede encontrar suficiente bibliografía sobre cada una. La intención de presentarlas es esta unidad ha sido explicar su empleo en los procesos de monitoreo y evaluación.

Comprobación del capítulo XXII:
Técnicas y herramientas para el monitoreo y la evaluación

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo XXII



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo XXIII

Evaluación, toma de decisiones y ética

a. ¿Evaluamos para tomar decisiones?
La primera pregunta que debe hacerse quien planifica es si tiene las facultades formales y legitimas para hacerlo. ¿Tiene tales facultades un director?, ¿las tiene un grupo de docentes?, ¿la comunidad educativa?, ¿o un ministro?

A propósito de la formulación y evaluación de proyectos educativos, Chávez señala que: "el planificador de la educación se propone generar cambios y alterar la realidad educativa porque frente a ella se encuentra inconforme. Considera, desde su perspectiva, que las características de esa realidad educativa concreta son negativas o presentan deficiencias y carencias" (Chávez, 1993), y será pues, esta realidad educativa insatisfactoria, superable y (por sobre todo) concreta lo que el planificador desea modificar mediante las acciones y operaciones previstas en el proyecto educativo.

Pero el punto controvertido es que suele ser un problema significativo de la planificación educativa tradicional: "la brecha que se produce entre la acción técnica y la acción política de una planificación" (Chavez, 1993) puesto que, por lo general, el planificador, es considerado un técnico cuyo objetivo es el de hacer operativas políticas asumidas previamente por alguien cuyo rol es el de asumir la toma de decisiones. En estos casos, el planificador ni influye ni modifica la realidad, sino que tan solo legitima decisiones políticas.



Evaluación, toma de decisiones y ética.

Esta situación varía en la medida que un centro educativo tiene o no autonomía para tomar ciertas decisiones. Pues es claro que a mayor autonomía, mayor posibilidad de impacto de las decisiones y planes que se generan en el centro educativo. Aunque esta regla no sea absoluta, las decisiones de un centro educativo son de interés general para la comunidad y a todos puede afectar las consecuencias o los impactos de los resultados. Es necesario contar con una autoridad del Estado que representa los intereses del conjunto, que generalmente se manifiestan desde un ministerio de educación.

Sin embargo, agrega luego Chávez que: "El proceso de formulación y evaluación de proyectos educativos se enmarca en un proceso más amplio que es el de la gestión de la educación (Gerencia Educativa): conjunto de decisiones y acciones de los cuadros altos y medios de las instituciones educativas que se ejecutan para el cumplimiento de objetivos educativos, la producción de productos y servicios educativos y una mayor y más justa distribución de esos productos y servicios" (Chávez, 1993).

Desde esta perspectiva, el planificador, debe formular y evaluar proyectos educativos que permitan mejorar la calidad de la gestión educativa.



Entonces, el trabajo del evaluador tendrá, efectivamente, el objeto de emitir juicios de valor respecto a la realidad estudiada, y pese a que la conexión entre tales juicios y la actuación posterior no sea siempre lineal o inmediata, es razonable esperar que tales juicios tengan influencia concreta sobre la toma de decisiones. En este sentido cabe, pues, repasar dos enfoques al respecto:

1. La concepción instrumental

A comienzos de los años setenta, la creencia dominante se correspondía con que las evaluaciones educativas deberían ser el factor más importante para la toma de decisiones. De este modo, el énfasis se centraba en el valor instrumental de la evaluación. Esta concepción, si bien todavía predomina en algunos sectores, ha perdido vigencia puesto que actualmente, se considera que la función de la evaluación es mucho más compleja que su utilidad estrictamente instrumental.

Pero lo cierto es que la toma de decisiones en el ámbito educativo, involucra la relación de múltiples variables cuyo peso suele depender de diferentes factores cuya complejidad es evidente. Dentro este contexto, los resultados de una evaluación representan posiblemente uno de los elementos a considerar, pero improbablemente el único o el más relevante.

2. Concepción iluminativa

De acuerdo a este enfoque, la función de la evaluación no se limitaría a conformar un instrumento de orientación dirigido a la toma de decisiones, sino que sería concebida como un trabajo cuyo objetivo general sería el de indagar sobre la naturaleza de los procesos educativos dentro de un contexto determinado. Siguiendo a Ferrer, la perspectiva esclarecedora o iluminativa, posibilitará:

- Sensibilizar a la comunidad educativa respecto a las problemáticas dominantes en un momento dado.

- Promover la conciencia social en relación a determinadas problemáticas de la comunidad.
- Desmitificar la eficacia de ciertas prácticas o enfoques arraigada dentro de los hábitos de la comunidad educativa.
- Clarificar los resultados de las actuaciones políticas independientemente del contenido de los informes que circularan sesgados por la propaganda oficial.

Efectos diferidos

Si bien, como hemos señalado, la evaluación buscaba en su primera etapa una justificación social en su utilidad instrumental, es posible afirmar hoy que esta se halla legitimada en una combinación que incorpora un enfoque iluminativo ampliando y enriqueciendo la perspectiva anterior.

De esta manera, la utilidad de la evaluación institucional deberíamos considerarla dentro de un marco más amplio en el que se integran aspectos instrumentales e iluminativos:



"En vez de pensar en un impacto inmediato y directo, la aceptación de la función iluminativa obliga a considerar los efectos diferidos de la evaluación en plazos de tiempo más largos que los habituales" (Ferrer, 1996).

b. Ética de la evaluación

La cuestión de la ética es una constante en el medio educativo. Tiene que ver con todos los procesos y en alguna medida también con todos los resultados.

Incluso es posible que en el campo de la evaluación la ética deba tener parámetros más visibles porque se trata de un proceso en el que muy frecuentemente los resultados no deseados sirven como motivos para poner en duda la intencionalidad de la evaluación. De modo que el seguimiento de pautas éticas, es necesario para sostener el valor del proceso y hasta la confiabilidad de sus resultados.

El comportamiento ético en un proceso de evaluación sirve para actuar en apego a las normas establecidas que garantizan la objetividad tanto como es posible en procesos sociales; la imparcialidad que impide afectar o favorecer de modo alguno a alguien en detrimento de otro; la ecuanimidad entre los actores involucrados y el sentido constructivo.

La ética se pone a prueba no solo con el actuar apegado a la norma, sino particularmente cuando se presentan dilemas cuya solución no solo implican un actuar ético sino también la comprensión de las situaciones y de los posibles efectos de una u otra solución.

Por ejemplo, la ética tiene un ámbito que es particularmente sensible y que tiene que ver con la comunicación de los resultados obtenidos. Por una parte, hay algunos conceptos que mandan que los resultados de una evaluación sean conocidos solo por los interesados. Pero por la otra, es común que los resultados sean conocidos por las personas en general en tanto que la evaluación también se puede interpretar como ejercicio de rendición de cuentas. ¿Cómo resolver este dilema?



La ética tiene un ámbito que es particularmente sensible y que tiene que ver con la comunicación de los resultados obtenidos.

En situaciones como ésta el actuar ético puede resultar casuístico. Lo recomendable es actuar en apego a las normas definidas previamente para la evaluación. De manera que si previamente se estableció la privacidad de los resultados es esto lo que debe respetarse y si fue lo contrario, lo contrario deberá hacerse.

Cristina Contrera Ríos (sf), de la Universidad de la República, de Uruguay, se refiere al tema de la siguiente manera:

“Siguiendo a Simons (1982, 1987,1989, 1995); Kemmis y McTaggart (1988), Angulo (1998:85) reseña los criterios que componen el marco ético en el que eventualmente podrían llevarse a cabo programas de auto evaluación institucional.

- Negociación: Implica formular las razones por las que se quiere iniciar la auto evaluación, los motivos e intereses, así como las funciones y necesidades que se supone pretende satisfacer.
- Colaboración: Si bien resulta imprescindible, debe existir la posibilidad de autoexclusión.
- Confidencialidad: Toda información debe ser negociada con quien la proporciona ya que le pertenece; sin embargo, una vez aceptada su inclusión, la información ha de conservar su anonimato.
- Imparcialidad: se trata de preservar la imparcialidad sobre los puntos de vista divergentes, los juicios y percepciones particulares, los sesgos y presiones externas e internas.
- Equidad: La evaluación no puede convertirse en una amenaza a particulares o grupos debiendo establecerse canales de réplica y discusión de los informes.
- Compromiso con el conocimiento: se trata de concebir a la auto evaluación como un proceso de conocimiento de la realidad. Presupone un compromiso colectivo e individual de indagar hasta donde sea posible, las causas, los motivos y las razones que generan y propician los acontecimientos estudiados”.

Este marco ofrece una lista de criterios relevantes para el actuar ético.

Pero Contrera Ríos ofrece también un conjunto de principios sobre la evaluación, que recoge de Juan Fernández Sierra (1994) y que plantea de la siguiente manera:

a. “Ha de ser holística e integradora. La unidad básica de evaluación debería ser la institución en su conjunto y el núcleo de expansión el claustro de profesores.

b. Tiene que ser contextualizada. “Los proyectos de evaluación han de tener en cuenta las peculiaridades del medio social y académico donde se realizan.

c. Toda evaluación debe ser coherente en un doble sentido: a) epistemológicamente y b) con relación al proyecto educativo que se evalúa”.

d. Ha de ser formativa. “El conocimiento que se obtenga de la evaluación ha de utilizarse para hacer avanzar la acción educativa y aumentar la calidad de la enseñanza”.



La evaluación complementa el ciclo de la planificación y la gestión.

e. Ha de surgir y expandirse basándose en negociación y deliberación, o sea, discutida y acordada entre los promotores, evaluadores y evaluados”.

f. Ha de potenciar la participación y el trabajo colegiado, transformándose en una práctica cotidiana.

g. Debe procurar ser comprensiva y motivadora. “La evaluación no puede reducirse a la medición del nivel de conocimiento adquirido, ni centrarse únicamente en las conductas observables”. Sólo

una comprensión profunda de los fenómenos pondrá a la comunidad académica en condiciones de buscar las soluciones y alternativas más adecuadas para la solución de los problemas detectados y el desarrollo de programas de superación académica.

h. Debe ser enfocada desde una perspectiva naturalista y emplear, preferentemente, métodos cualitativos para la recogida y el análisis de los datos".

i. Ha de estar regida por la ética formal. Toda evaluación encierra en sí misma una importante dimensión ética. El para qué evaluar es en educación más importante que el qué evaluar o el cómo evaluar. La evaluación no debe ser un arma coercitiva, de control impositivo, demostradora de quién tiene la autoridad y el poder, sino, un acto de reflexión compartida a partir de los datos recolectados, con la intención de ofrecer mejor servicio a las personas y la sociedad." (Fernández Sierra, 1994:305-312)"

c. La evaluación complementa el ciclo de la planificación y la gestión

Los procesos de monitoreo y evaluación que se han explicado en esta unidad sirven para cerrar los procesos de planificación y gestión. Tanto el monitoreo como la evaluación son procesos que se incluyen en todo plan y sus efectos o resultados sirven para apoyar la gestión del centro educativo.



Evaluación.

Ambos procesos son indispensables para alcanzar los resultados deseados. Planificar o gestionar sin monitoreo ni evaluación es como navegar sin instrumentos de mando o pretender aterrizar un avión sin controles. Puesto que la información que proveen ambos procesos es clave para guiar el proceso.



Aunque esta dicho en varios pasajes del curso, se enlistan a continuación los efectos directos del monitoreo y la evaluación en la planificación y la gestión:

- Advierten sobre las acciones y procesos que van fuera de tiempo y/o dirección.
- Distinguen los resultados logrados de los no logrados e indican en qué parte y en qué medida no se pudo llegar a lo esperado.
- Identifican los errores, vacíos, debilidades, así como los aciertos, fortalezas y virtudes que han tenido lugar al momento de planificar y gestionar.
- Entregan insumos útiles para un nuevo periodo de planificación y gestión. Que pueden presentarse como recomendaciones, lecciones aprendidas y conclusiones.
- Promueven la cultura de la evaluación y la mejora permanente.
- Favorecen la cultura de entrega de cuentas a quienes participan del proceso tanto como a la población en general.

De modo que se puede decir que ambos procesos, el monitoreo y la evaluación, son muy importantes para la vida cotidiana de un centro educativo y de toda organización o institución y que sus grandes resultados o impactos se ven a lo largo del tiempo.

Comprobación del capítulo XXIII:
Evaluación, toma de decisiones y ética

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo XXIII



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

¡Buen Trabajo!

Has completado el estudio de tu curso





Si eres alumno registrado ingresa a
la plataforma para resolver la

Evaluación Corta de Aprendizaje (ECA)

Si tienes alguna dificultad, no dudes en
ponerte en contacto con UOMAC en:

informacion@uomac.net

Bibliografía

1. Armijo, Marianela/CEPAL. Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector púbico (versión preliminar). 2009.

2. Atehortúa Hurtado, Federico (editor). Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas. 2005.

3. Casasus, Juan/UNESCO. Problemas de la gestión educativa en América Latina (La tensión entre los paradigmas del tipo A y del tipo B). 2000.

4. Fuster Pérez, José Pedro/Universidad Católica San Antonio de Murcia. La planificación estratégica: una propuesta metodológica para gestionar el cambio en política de innovación educativa. 2008.

5. Gertler y otros/Banco Mundial. La evaluación de impacto en la práctica. 2011.

6. Godet, Michel. Prospectiva estratégica: problemas y métodos. 2007.

7. Macchiarola, Vivian y Elena Martín/Revista de Educación No. 343. Teorías implícitas sobre la planificación educativa. 2007.

8. Martín Fernández, Evaristo. Gestión de instituciones educativas inteligentes. 2002.

9. Medina León, Alberto y otros. Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. s/f.

10. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE)/UNESCO y Ministerio de Educación de la Nación, Argentina. Gestión educativa estratégica (tomo 2). s/f.

11. Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN) y Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN). Gestión por resultados. Guía conceptual de planificación y presupuesto por resultados para el sector público de Guatemala. 2013.

12. Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN). ABC de la gestión por resultados. 2013.

13. Morduchowicz, Alejandro/UNESCO. Los indicadores educativos y las dimensiones que los integran. 2006.

14. Sánchez Albavera, Fernando/ILPES-CEPAL. Planificación estratégica y gestión pública por objetivos. 2003.

15. Torres, Paul/Revista Iberoamericana de evaluación educativa. Vol. 1, No. 1. ¿Qué estamos haciendo en Cuba en evaluación educativa? s/f.

16. UNESCO. La gestión: en busca del sujeto. 1999.

Webliografía

1. ¿Qué funciona en educación? Disponible en https://escuelaconcerebro.wordpress.com/2014/11/10/que-funciona-en-educacion/

2. De la administración escolar tradicional a la gestión educativa estratégica. Disponible en: http:// ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/De20la%20Administraci%c3%b3nEscolar.pdf

3. Modelo de gestión educativa estratégica. Disponible en http://es.slideshare.net/adalrodriguez/modelo-de-gestion-educativa-estrategica1

4. El Antiazar: la planeación prospectiva estratégicas (pág 29-52). Disponible en: http:// www.sagres.org.br/artigos/pleneacion.pdf

5. El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Disponible en https:// books.google.com.gt/books?hl=es&lr=&id=YephqTRD71IC&oi=fnd&pg=PR13&dq=educaci%C3%B3n+y+planificaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+&ots=FaKMQ_XXIm&sig=z4wiyMPaEKsDbj2lqPzlwrQOmd0#v=onepage&q=educaci%C3%B3n%20y%20planificaciC3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false

6. Modelos teóricos e indicadores de evaluación educativa. Disponible en http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1665-109X2010000200005&script=sci_arttext&tlng=pt

7. Conceptos de administración estratégica. Disponible en https://books.google.com.gt/books?hl=es&lr=&id=kpj-H4TukDQC&oi=fnd&pg=PR14&dq=educaci%C3%B3n+y+planificaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+&ots=i_AZQ-jA6X&sig=SfkEoCT8YGtbR3Cj6ICuOQLinoU#v=onepage&q=educaciC3B3n20y%20planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false

8. Convirtiendo el “monstruo” en aliado: La evaluación como herramienta de la gerencia social. Disponible en http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1964

9. La gestión educativa ante la innovación y el cambio. Disponible en http://www.terras.edu.ar/biblioteca/17/17GSTN_Escudero_Unidad_3.pdf

10. Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones. Disponible en: https://books.gdq=planificaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+&ots=UGb_bt%C3%A9gica&f=false

11. Escuelas que aprenden. Disponible en: http://www.escuelasqueaprenden.org/imagesup/Algo%20sobre%20planificaci%F3n%20en%20%20las%20instituciones%20educativas.pdf

12. Innovación en la toma de decisiones: La gestión por resultados como herramienta de apoyo a los directivos públicos. Disponible en: http://www.revistaderechopublico.uchile.cl/index.php/REGP/article/viewFile/21181/22446

13. Fuentes y Fuentes. Luis Andreni. Historia de la planeación estratégica. Disponible en: https://docs.google.com/document/d/1bT0EMWwrBDHp7qDrGS5VqrMkcWrn2X7dvZ721WmitY8/edit

14. Instituto de Estadística de Unesco. Indicadores de la educación (2009). Disponible en: http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/eiguide09-es.pdf

1. Instituto Vasco de Estadística. Plan Estratégico 2012-2015. Disponible en: http:// www.eustat.eus/about/ PLAN_ESTRATEGICO_2012_2015_c.pdf

2. Etapa filosófica del planeamiento estratégico. Disponible en: http://www.slideshare.net/ elizabethuisa/visin-y-misin

3. Manual de Planificación estratégica: una herramienta para la gestión (Bravo, Castro y Rojas). Disponible en: http://educahoy.cl/wp/ wp-content/uploads/2013/06/Manual-de-Planificaci%C3%B3n-Estrat%C3%A9gica.pdf

4. Sobre características de objetivos. Disponible en: http://wwwpymerang.com/direccion-de-negocios/705-ventajas-del-liderazgo-situacional

5. Sobre las estrategias. Disponible en: http:// www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/

1. Sobre gestión escolar: http:// www. psicoperspectivas.cl/index.php/ psicoperspectivas/article/view/112/140

2. Sobre técnicas de investigación: http://www. pics.uson.mx/wp-content/uploads/ 2013/10/1_Metodos_y_tecnicas_cuantitativa_ y_cualitativa.pdf

3. Sobre gestión por resultados: http:// www. iue.edu.co/documents/emp/ concCarGestionxResultados.pdf

4. Sobre tipos de liderazgo: http:// importancia.de/liderazgo/#ixzz43wg1VH34

5. Sobre la metacognición: https://www. researchgate.net/profile/Fredy_Gonzalez5/ publication/ 228811443_Acerca_de_la_metacognicin/links/ 54cf77ad0cf29ca810fe28cf.pdf

Glosario

A priori: Una conclusión o pensamiento al que se llega antes de contar con las evidencias que así lo confirmen.

Acrónimo: Una palabra que se forma de las letras iniciales de otras palabras. La nueva palabra adquiere un significado y se incorpora a lenguaje de uso común.

Ambigüedad: Idea o información no precisa, que por su imprecisión da lugar a confusión.

Anglosajón: De origen y cultura inglesa.

Asequible: Que puede ser alcanzado o que logrado.

Bélico: Propio de la guerra o la lucha armada.

Cánones: Son reglas o límites generalmente puestos por la costumbre y la tradición, y que rigen las formas de vidas en sociedades.

Carácter participativo: Que la acción es realizada en forma activa por todos los sujetos que forman parte de un grupo o equipo.

Castrense: Propio de los ejércitos o de la función militar.

Cohesión: Unión o relación estrecha entre las personas o los grupos sociales.

Contexto: Aquello que en determinado momento rodea una situación o hecho.

Coyuntura: En ciencias sociales se refiere a los factores y las circunstancias que caracterizan una situación o un momento determinado. Comúnmente se utiliza para referirse como “la coyuntura” al “momento actual” o lo que está ocurriendo ahora.

Cuantitativo: Se refiere a la cantidad. Determinada medida.

Cualitativo: Se refiere a las cualidades de determinada persona u objeto.

Diagnóstico: Estudio o análisis que se realiza para conocer es estado actual de una persona, cosas o situación. En ciencias sociales se utiliza para referirse a los estudios que se realizan generalmente antes de iniciar una acción o un plan.

Efectivo: Que logra su objetivo o el propósito para el cual fue hecho.

Eficacia: Capacidad de lograr lo que se pretende.

Etario: Que se refiere a la edad de las personas.

FODA: Técnica de análisis que reconoce y separa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Hallazgo: Lo que se encuentra o descubre en un proceso de

Hipótesis: Una idea preliminar que explica la relación entre factores o hechos (variables) y que sirve para explicar un fenómeno.

Indicadores: En el campo de la planificación y la investigación se entienden como los elementos que serán medidos o valorados para establecer el grado de alcance de una intervención.

Intervención: En las ciencias sociales se entiende como una acción planificada que se lleva a cabo para lograr un propósito bien establecido. Podría ser, por ejemplo, un proyecto o un programa.

Intuición: Habilidad para conocer o comprender alguna cosa de manera inmediata y sin las intervención de la razón. El diccionario de la RAE la define como “la facultad de comprender las cosas instantáneamente, sin necesidad de razonamiento”.

Línea de base: Es un estudio o análisis que se realiza para conocer el estado de una cosa o situación antes de realizar una intervención. Sirve para contrastar con el punto de llegada con el cual se puede comparar para corroborar los cambios o avances logrados.

Meta: En la planificación puede ser a corto plazo, logros concretos y que generalmente se expresan de forma cuantitativa.

Meta cognitivo: Viene de meta cognición que significa el acto de aprender a razonar sobre el propio razonamiento. En el campo de la educación se utiliza para aprender sobre la forma de aprender.

Murales: Grandes pinturas que se realizan sobre muros. El muralismo es una rama del arte que emplea la pintura en gran escala.

Pensamiento estratégico: Forma de organizar el pensamiento, que considera todos los aspectos relacionados con una actividad, de manera que reconoce los más importantes y prevé acciones al respecto.

Pensamiento sistémico: Forma de organizar el pensamiento que considerar los conjuntos o sistemas y no las cuestiones en forma aislada.

Perfectible: Que puede ser mejorable o que no es perfecto.

Planeación: La acción de planear. En ciencias sociales se utiliza como sinónimo de planificación.

Prescindible: Que no es necesario o que no es imprescindible.

Proactivo: Que actúa por voluntad propia y sin que alguien o algo se lo pida.

Propulsor: Lo que posee una fuerza que impulsa un objeto o a realizar una acción.

Relevante: Que se observa por encima de lo común. Que se hace notar por su importancia.

Remedial: Acción que corrige otra.

Retraducción: Volver a traducir un texto de un idioma al que se tradujo y volverlo al idioma original.

Sobredimensionada: Que se valoran por encima del valor real.

Staff: Palabra en inglés asimilada por el castellano y que se refiere al grupo de personas que forman un equipo de trabajo.

Subdimensionada: Que se valora por debajo de su valor real.

Subnacional: Se refiera a una categoría menor de la nacional. Comúnmente se refiere a una categoría regional o departamental.

Transfuncional: Lo que tiene características para funcionar en diferentes campos o combinar distintas funciones.

Unilateral: Lo que hace una sola de la las partes sin tener en cuenta a las demás.