

Metodología 1

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

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

Al terminar este Módulo Ud. estará capacitado para:

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

A manera de introducción

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

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

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

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

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

organizacionales y de gestión del Centro de Formación.

El Módulo III tiene cuatro partes principales, a saber:

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

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

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

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

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



1. Una actitud y disciplina intelectual denominada "Prospectiva"

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

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

* **Proyectar** es configurar caminos que muestren cómo llegar

del presente al futuro.

* **Planificar** es trazar las líneas generales de lo que debe hacerse y los métodos para hacerlo, con el fin de alcanzar los objetivos pretendidos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

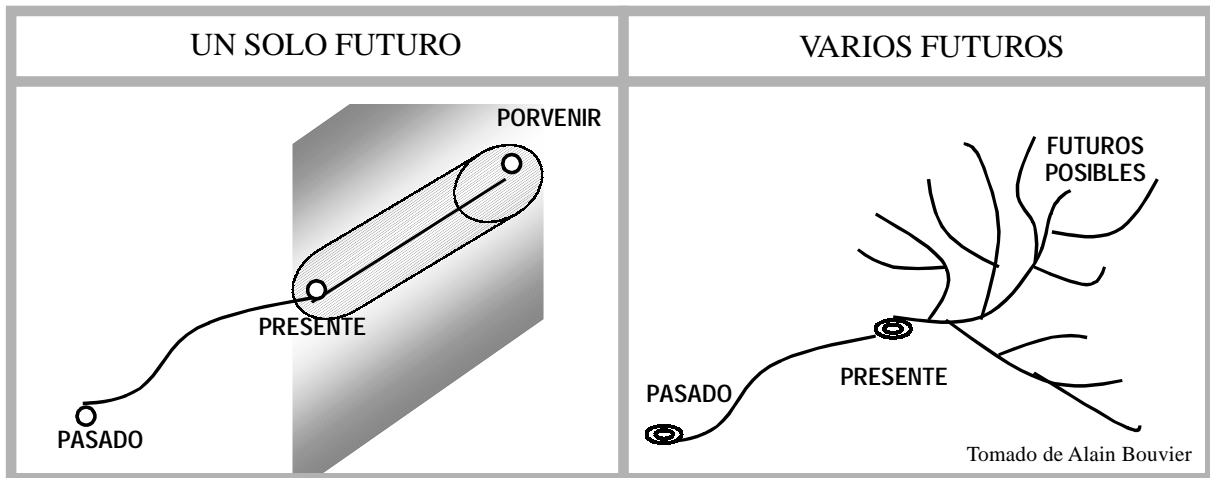
** “Si piensas que eres bueno, estás muerto. El éxito en el pasado no significa éxito en el futuro...Las fórmulas para el éxito de ayer son garantía de fracaso hoy” (Michael Hammer).*

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

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

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

ENTRE UNO Y VARIOS FUTUROS POSIBLES



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

El proceso de visualización implica:

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

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

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

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

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

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

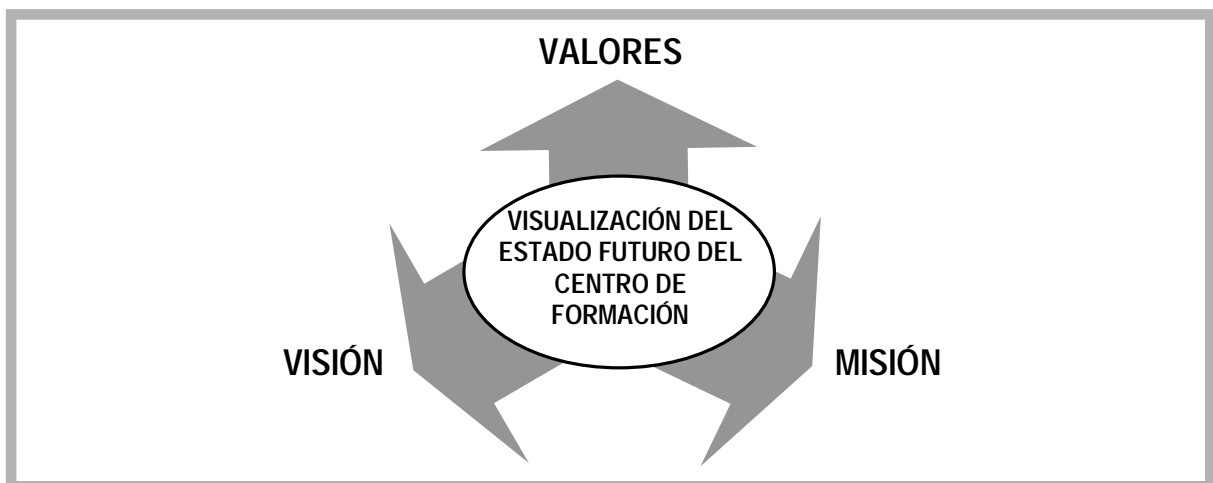
Hay un elemento de suma importancia que no puede pasar inadvertido. Valores, Misión y Visión habrán de ser construidos colectivamente por el equipo de conducción del Centro en conjunción con los demás

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

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

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

En busca de la identidad del Centro de Formación



3.1 Aclarando los valores del Centro

3.1.1 ¿Qué se entiende cuando se habla de valores?

Los valores son una especie de faros que guían nuestras acciones

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

Nuestros Valores personales y

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

Los Valores responden a las siguientes preguntas:

* Los de un individuo:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Habrà de reiterarse que –al igual

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

Como los Centros están integrados por personas y cada quien tiene sus propios Valores, la tarea fundamental consiste en establecer un acoplamiento o vinculación entre los Valores personales, los Valores del Equipo Innovador¹ del Centro y los Valores organizacionales que conciernen a la comunidad educativa en general. Esta labor exige desarrollar cuidadosas aproximaciones que se entran a detallar enseguida.

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

En busca de aclarar y acordar valores del Centro de Formación

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

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

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

Paso N° 1. Aclaración de valores personales

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

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

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

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

² Los Ejercicios aparecen en la parte IV del módulo

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

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

3.2 Aclarando la misión del Centro

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

explícitamente la Misión del Centro?

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

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

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

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

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

En tal virtud la declaración de Misión:

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

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

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

* Proyecta un sentimiento de

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

* Corrobora el compromiso del Centro de Formación para actuar con responsabilidad.

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

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

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

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

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

Tal como lo afirma Peter Drucker:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Paso N° 2. Consolidación de las misiones formuladas

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

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

Paso Nº 3. Formulación de la Misión del Centro de Formación

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

3.3 Proyectando la visión del Centro

3.3.1 ¿Qué se entiende cuando se habla de Visión?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

nuestras vidas como hechos reales y permanentes.

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

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

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

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

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

* En segundo lugar, pasar de un

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

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

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

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

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

Misión:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

conceptos básicos).

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

1. Colocándonos en perspectiva

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

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

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

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

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

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

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

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

* Aclaración y acuerdo sobre los Valores.

* Aclaración y acuerdo sobre la Misión.

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

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



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

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

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

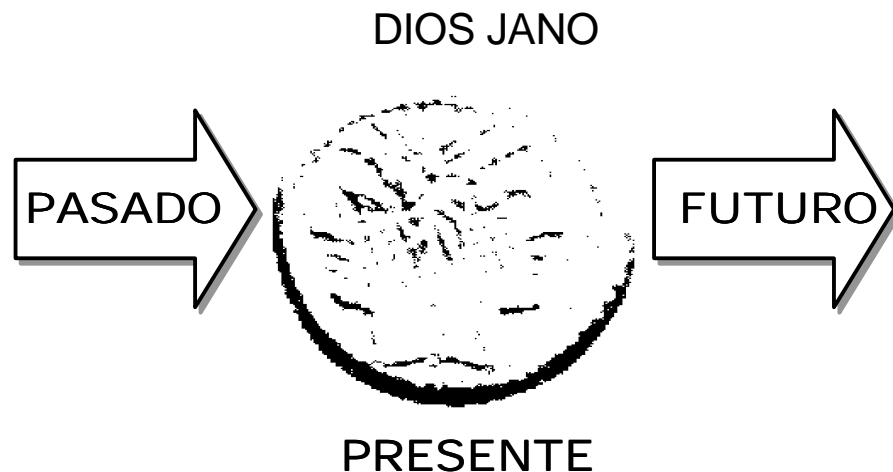
En palabras sencillas, el Estado Presente es la situación en la que “aquí y ahora” se halla el Centro de Formación, situación que – como es lógico– lleva en su seno hechos históricos; tradicionales valores; inveteradas concepciones; realizaciones concretas; sueños realizados pero también frustrados;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

Elaborar un diagnóstico del

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

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

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



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

Por su propia naturaleza, un diagnóstico tiende a identificar un

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

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

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

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

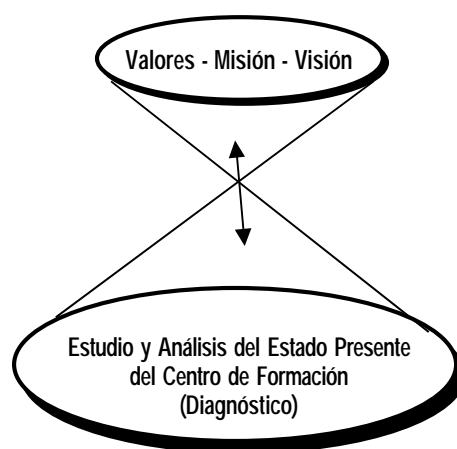
El estudio y análisis del “estado presente” sirve para averiguar de dónde venimos, qué somos, de qué somos capaces, cuáles son nuestras potencialidades y carencias como Centro de Formación, todo lo cual nos ayuda a averiguar hacia dónde podemos ir.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

5. ¿Cuáles son sus actividades pedagógicas fundamentales?:

- * Fundamentos que inspiran el quehacer educativo del Centro de Formación.
- * Planes y programas existentes.
- * Procesos de enseñanza y aprendizaje.
- * Tratamiento y rendimiento de los alumnos.
- * Competencia profesional de los docentes y responsabilidad asumida por los mismos.
- * Medios, materiales y equipos utilizados para la enseñanza y el aprendizaje.

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

- * Valores, Misión y Visión actual.
- * Estructura organizacional.
- * Estilos de gestión.
- * Herramientas y procedimientos administrativos.
- * Recursos humanos docentes y no docentes.
- * Recursos físicos, tecnológicos y de infraestructura.

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

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

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

En busca de elaborar un apropiado diagnóstico del Centro de Formación

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

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

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

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

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

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

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

Componentes (o categorías de análisis) del Centro de Formación



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

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

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

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

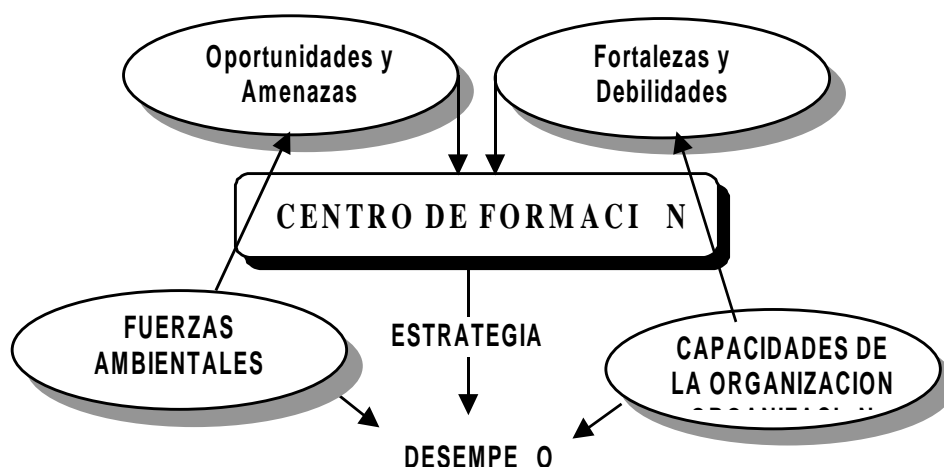
Paso N° 3. Aplicar la metodología “FODA” para estudiar y analizar el “Estado Presente” del Centro de Formación

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

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

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

Configuración de la matriz FODA



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

* Estudiar con detenimiento la naturaleza y alcance de esta metodología, la cual aparece en el Ejercicio 8.

* Hacer –con base en la información recogida en el Formulario contenido en el Ejercicio 7– un análisis de las amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades del Centro de Formación, para lo cual pueden utilizar los Formularios que aparecen en el Ejercicio 9.

* No olvidar que las relaciones y actividades vinculadas con las políticas educativas nacionales, y las del medio social, institucional, productivo y laboral, conforman el contexto externo del Centro de Formación (Análisis del Ambiente).

* Y las relaciones y actividades técnico-pedagógicas y las organizacionales, administrativas y presupuestales, conforman el medio interno del Centro de Formación (Análisis de Capacidades).

* Se recomienda hacer el análisis a la luz de los Valores, Misión y Visión acordados para la proyección del estado futuro del Centro.

* Igualmente se recomienda aplicar los Formularios a cada una de las dimensiones (o categorías de análisis), tratando de ser sintéticos. Para lograr esta síntesis, sería conveniente limitarse a señalar entre una y tres amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.

III - Ejercicios

Ejercicio 1 Naturaleza y alcance de los valores

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

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

Los Valores responden a las siguientes preguntas:

Cuando se trata de una persona:

- * ¿Qué es lo que más me importa en la vida? o
- * ¿Cuáles son mis prioridades personales y sociales?

Cuando se trata de un equipo u organización:

- * ¿Qué es lo que más nos importa al trabajar juntos? o
- * ¿Cuáles son nuestras prioridades personales y colectivas?

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

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

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

Categorías de Valores

I. Valores vinculados con la responsabilidad social

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

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

II. Valores vinculados con el dominio personal y profesional

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

III. Valores vinculados con el desarrollo personal

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

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

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

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

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

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

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

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

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

9. SENCILLEZ: Expresión natural en el comportamiento social,

intelectual, profesional; sin artificios, ostentación y adornos.

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

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

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

IV. Valores vinculados con las relaciones interpersonales

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

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

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

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

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

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

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

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

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

V. Valores vinculados con la preservación y continuidad

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

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

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

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

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

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

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

VI. Valores vinculados con el estilo de vida

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

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

Ejercicio 2

Valores personales, sociales y profesionales prioritarios

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

Los seis valores más importantes para mí son:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

Valores en acción

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

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

Ejercicio 3

Valores prioritarios del Centro de Formación

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

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

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. Calidad Educativa: _____

8. Equidad Social: _____

Valores en acción

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

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. Calidad Educativa: _____

8. Equidad Social: _____

Ejercicio 4

Declaración de Misión del Centro de Formación

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

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

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

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

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

* “Picando piedra”, repuso el primero;

* “Ganándome la vida”, dijo el segundo;

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

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

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

Lea con detenimiento las siguientes declaraciones de Misión de algunas organizaciones

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

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

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

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

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

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

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

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

los estudiantes para que puedan participar en la sociedad y la población económicamente activa como personas educadas, capaces de competir en una economía global dinámica.

A efecto de enriquecer el proceso de aprendizaje, la Escuela también contribuye a la Academia por medio de investigaciones aplicadas y desarrollo de la docencia.

Además de ofrecer apoyo a la comunidad de empleadores por medio del desarrollo de capacidades comercializables de los empleados potenciales, la Escuela también refuerza las capacidades competitivas de los negocios regionales ofreciendo cursos de educación continua y servicios de asesoría por medio del Centro de Desarrollo de la Pequeña Empresa y los esfuerzos individuales del profesorado.

El profesorado transmite el bienestar de la Universidad, la comunidad y las organizaciones académicas y profesionales por medio de una interacción profesional”. (Escuela de Administración de la Universidad Estatal de Nicholls).

-5- “La Misión de la Universidad de Stetson es ofrecer a los estudiantes una educación excelente en una comunidad estudiosa que colabora y presenta retos en el terreno intelectual. Queremos alcanzar la excelencia por medio de una enseñanza superior, de la interacción estrecha entre profesores y estudiantes, de las actividades creativas y de programas sólidamente fundamentados en el aprendizaje liberal.

Buscamos estudiantes con gran talento académico y potencial para el liderazgo, así como antecedentes de crecimiento personal y servicio a la comunidad. Los preparamos para carreras llenas de recompensas, programas selectos de licenciatura y posgrado, y toda una vida de aprendizaje.

Stetson persigue el conocimiento en un ambiente abierto y variado, y fomenta que todos los miembros de la comunidad sean ciudadanos con sensibilidad moral y efectivos en formas activas de responsabilidad social”. (Universidad Stetson).

-6- “La Universidad Católica del Uruguay es una comunidad de educación superior cuyo fin es la formación integral y la excelencia académica de todos sus integrantes.

* Buscamos formar profesionales capacitados al más alto nivel académico y comprometidos en la construcción de una sociedad justa y humana.

* Queremos que la docencia, la investigación y el aprendizaje universitarios sirvan como herramientas para iluminar la experiencia y estimular la responsabilidad ante los múltiples retos que plantea el desarrollo de nuestro país y la región.

* Pretendemos ser una Universidad que, trabajando de forma mancomunada, se caracterice en todos los ámbitos del conocimiento por

Ejercicio 6

Dimensiones del Centro de Formación

A efectos de profundizar el estudio y análisis de las actividades desarrolladas por los Centros de Formación, se distinguen cuatro dimensiones –o categorías de análisis– que caracterizan la organización y funcionamiento de los respectivos Centros, advirtiéndose que –al partir de una concepción sistémica que concibe a los Centros Educativos como unidades orgánicas– tales categorías están íntimamente relacionadas. No se entiende la una sin la otra, y entre ellas hay cruces o complementaciones.

Dichas categorías de análisis son las siguientes:

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

Veamos, pues, en qué consiste cada una de ellas.

- 1 - Relaciones y actividades vinculadas con las políticas educativas nacionales

Los Centros de Formación forman parte, de una manera u otra, de la gran red del sistema educativo nacional. Por tanto, ellos operan dentro del marco de la política de educativa (de formación) nacional, concebida e impulsada por las correspondientes autoridades educativas.

Es así como, dentro del conjunto de políticas de formación se pueden apreciar en casi todos los países de la región americana dos objetivos de política claramente definidos:

- * La consolidación de la equidad social.
- * La búsqueda de la calidad educativa en todos sus niveles.

A fin de alcanzar dichos objetivos de política educativa, se han concebido e impulsado dos estrategias básicas:

- * La dignificación de la formación y la función docente; y,
- * El fortalecimiento de la gestión institucional.

Dentro de este contexto, es del todo conveniente aclarar la naturaleza y alcance de los dos principales objetivos nacionales de política educativa:

1. Calidad Educativa: Buscar que los educandos desarrollen actitudes, conocimientos y habilidades –personales, interpersonales, sociales y profesionales– de tal manera que puedan desempeñarse, con propiedad, como ciudadanos, productores y trabajadores, en un mundo signado por el cambio rápido y la constante innovación.

2. Equidad Social: Ofrecer igualdad de oportunidades a los alumnos,

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

Corresponde a los Centros de Formación –en su calidad de células básicas de cambio educativo– implementar y enriquecer, en una primera instancia, las políticas educativas promovidas por las autoridades correspondientes, sin perder la coherencia que todo sistema nacional lleva en su seno.

Pero los Centros de Formación no han de limitarse a implementar los lineamientos nacionales de política educativa, sino que ellos –por ser órganos de ejecución– tienen la oportunidad de experimentar y desarrollar acciones innovativas que bien pueden retroalimentar las políticas generales.

Resultado de ello, el papel que han de jugar los Centros de Formación no es (no puede ser) esencialmente pasivo. En este sentido –si las cosas se hacen adecuada y oportunamente– los actores educativos pueden tener una notoria influencia en el diseño y la formulación de las políticas educativas nacionales.

Tal como apropiadamente lo afirma Patrick Whithaker “mientras la legislación define y determina la estructura y organización del sistema escolar, muchas de las innovaciones en el aula y en el currículo provienen de los descubrimientos y experiencias de los profesionales. Una de las características destacadas de la educación estatal es la evidente tensión entre los legisladores y los profesionales de base. La naturaleza especializada de la actividad profesional tiende a hacer que la administración se inhiba y no intervenga en las áreas en las que no tiene preparación ni conocimientos técnicos para aportar”.

Una segunda instancia o campo de las políticas educativas incluye la política institucional propiamente dicha. Cuando se habla de ella, se hace referencia a los grados de “centralización”, “desconcentración” o “autonomía” con que puedan contar los Centros para desarrollar sus relaciones y actividades educativas y organizacionales.

Es así como dentro de las políticas educativas nacionales puede contemplarse un mayor o menor grado de descentralización (o autonomía) que faculte a los Centros de Formación para conducir sus vínculos con el medio externo, para diseñar e implementar sus actividades pedagógicas, para organizar internamente el Centro, para manejar sus recursos humanos, técnicos, administrativos y presupuestales.

Habrà de advertirse que la “centralización” o “descentralización” no son un asunto de “todo o nada”. Ni un extremo ni el otro. La tendencia existente es la de conceder a los Centros de Formación determinados grados de “autonomía” que les permita –acogiéndose a las políticas educativas nacionales– hacer, cuando fuere el caso, ajustes pedagógicos e institucionales.

Por ejemplo, las políticas curriculares son, por lo general, de carácter nacional, pero los Centros de Formación tienen, por lo general, la facultad de hacer –a la luz de las condiciones locales– las adaptaciones o

innovaciones correspondientes. Lo sucede respecto de los asuntos presupuestales y financieros o con la administración de los recursos humanos.

- 2 - Relaciones y actividades vinculadas con el medio social, institucional, productivo y laboral

Como se ha afirmado anteriormente, los Centros de Formación son unidades orgánicas que están en permanente relación con su medio externo. Ese medio externo presenta determinadas características:

* Sociales: aumento o descenso de la población; conformación de la población por sexos y edades; corrientes migratorias; población económicamente activa; estratos socioeconómicos existentes; marginalidad social, etc.

* Institucionales: conjunto de organizaciones gubernamentales; asociaciones comunitarias; asociaciones de padres; comunidades cívicas; grupos ecológicos.

* Productivas: existencia de empresas agrícolas, industriales, de servicios; grandes, medianas y pequeñas empresas.

* Laborales: fuerza laboral existente; ofertas de empleo; demandas de empleo; niveles de desempleo.

De ahí que se haga de fundamental importancia entender que el medio externo que rodea los Centros de Formación no es un ente amorfo, compuesto sólo por personas individuales. Por el contrario, una de las características fundamentales de la sociedad es que está integrada por grupos, organizaciones e instituciones de diferente índole: familias, instituciones públicas y privadas, entes empresariales, partidos políticos, gremios de empleadores y de trabajadores, entre otros.

Corresponde a los Centros de Formación establecer permanentes relaciones y actividades con el medio social, institucional, productivo y laboral. En consecuencia, los Centros han de asumir una actitud proactiva no sólo en lo que hacer relación con la captación y recepción de alumnos provenientes del medio externo en donde se hallan ubicados, sino también respecto de la averiguación de las competencias (conocimientos, actitudes y habilidades) a desarrollar en los educandos. Bajo este paraguas es entendible hablar, incluso, del seguimiento de los egresados del Centro de Formación.

Así se tiene, pues, que los Centros de Formación han de obligarse a conocer conscientemente los movimientos y tendencias que presenta el medio (social, institucional, productivo y laboral) en el que se hallan ubicados y a establecer relaciones y actividades estrechas con ese medio. Esto incluye permanentes mecanismos de consulta con los padres y/o asociaciones de padres; con los alumnos y/o asociaciones de alumnos y

egresados; con representantes de los empleadores y trabajadores; con instituciones públicas, etc.

Dentro de este contexto, cobra verdadero sentido hablar de una oferta de servicios educativos pertinente y de calidad. De nada vale encerrarse en el Centro de Formación a recibir pasivamente los alumnos para luego cultivar en ellos una serie de actitudes, conocimientos y destrezas que, a la postre, no tienen mayor aplicación y utilidad en la sociedad.

- 3 - Relaciones y actividades técnico-pedagógicas

Una tercera categoría de análisis de los Centros de Formación hace referencia a sus relaciones y actividades técnico-pedagógicas. Habría que decir que estas relaciones y actividades constituyen el “corazón”, la “labor dominante” del quehacer educativo. En efecto, los Centros de Formación son organizaciones cuya función principal es la de “propiciar”, producir” y “difundir” conocimientos mediante un proceso denominado “enseñanza-aprendizaje”.

De ahí que constantemente se hable del necesario liderazgo pedagógico que han de poseer los Directores de Centro y sus equipos. Liderazgo pedagógico que depende de las necesarias relaciones con el medio social, institucional, productivo y laboral; como también de las relaciones y actividades organizacionales, administrativas y presupuestales desarrolladas en y por el Centro de Formación.

Las relaciones y actividades técnico-pedagógicas –que han de conducir a que los alumnos aprendan mejor y los docentes enseñen mejor– implican que los Centros de Formación han de organizarse de manera que estén en plena capacidad de impartir una educación pertinente, de calidad y con equidad social.

En función de ello, los Centros de Formación –dentro de sus relaciones y actividades técnico pedagógicas– habrán de:

1. Explicitar sus finalidades educativas a la luz de las políticas educativas nacionales, la situación y características del entorno y las necesidades educativas específicas de los alumnos, todo ello teniendo en cuenta el proyecto de persona y sociedad que se quiere alcanzar.
2. Concretar, con base en dichas finalidades, su Proyecto Curricular (precisando el conjunto de contenidos encaminados a cultivar en los alumnos los valores, actitudes conocimientos y habilidades que se consideren necesarios).
3. Organizar el proceso de enseñanza-aprendizaje, en el que se especifiquen sus principales características:
 - * Planes y programas de estudio y programaciones de aula.
 - * Pedagogía a seguir (métodos de enseñanza y aprendizaje).
 - * Cumplimiento de horario por parte de alumnos y profesores.
 - * Sistemas de evaluación sobre los aprendizajes adquiridos por los alumnos.

- * Sistemas de evaluación sobre el desempeño de los docentes.
 - * Experiencias que se ofrecen a los alumnos mediante la acción responsable de los profesores (tutorías, pasantías, actividades de estudio, recreativas, culturales, extraescolares, intercambios escolares, etc).
 - * Plan de orientación académica y profesional.
 - * Disposición de espacios escolares, materiales y equipos didácticos e infraestructura.
4. Establecer el Plan de Capacitación del personal docente.

- 4 - Relaciones y actividades organizacionales, administrativas y presupuestales

Esta cuarta categoría que, por lo general, es bastante desatendida por los docentes, hace referencia a cómo el Centro de Formación se organiza a fin de cumplir con sus finalidades educativas y producir los resultados esperados por la sociedad, en general; y, por las autoridades educativas, en particular.

Como lo señala Ezequiel Ander-Egg cuando se comenzó a hablar de la administración educativa, siempre se desatacó la falta de agilidad de la maquinaria administrativa, del exceso de trámites y formalismos, de procesos de comunicación muy lentos y otras críticas por el estilo. Todas ellas son aplicables a la administración pública en su conjunto: pero lo cierto es que hoy día existe una mayor preocupación por mejorar la organización, administración y gestión educativa.

Cuando se habla de las relaciones organizativas, administrativas y presupuestales se está haciendo referencia:

- * A la manera como los Centros de Formación administran sus recursos organizacionales, humanos, informáticos, físicos, de infraestructura y presupuestales en busca de alcanzar las pretendidas finalidades educativas. (Eficiencia).
- * A la manera como los integrantes del Centro definen las áreas de responsabilidad de cada uno de sus integrantes en términos de resultados esperados, y usan indicadores para el seguimiento y evaluación de las diferentes acciones desarrolladas para conseguir las finalidades educativas del Centro (Eficacia).

Las relaciones y actividades organizacionales, administrativas y presupuestales del Centro de Formación comprenden, entre otros, los siguientes campos de acción:

1. Conformación de los Valores, Misión y Visión que constituyen la identidad y la cultura institucional del Centro de Formación.
2. Determinación de la estructura organizativa, estilos de gestión y procedimientos administrativos.
3. Conformación de sistemas de información y comunicación institucional, que incluyen medios informáticos.
4. Aplicación y adopción de normas y reglamentos sobre el

funcionamiento del Centro (Reglamento Interno, por ejemplo).

5. Conformación de planes de acción y de equipos de trabajo en busca de la consecución de las finalidades educativas del Centro.

6. Obtención y asignación eficiente de los recursos humanos, informáticos, físicos, de infraestructura y presupuestales.

7. Formación, capacitación y evaluación del desempeño del personal directivo y administrativo del Centro.

Ejercicio 7

Datos para estudiar y analizar el “Estado Presente” del Centro de Formación

I. Nombre y dirección del Centro de Formación

II. Breve historia institucional del Centro

III. Oferta educativa actual y número de alumnos

IV. Relaciones y actividades vinculadas con las políticas educativas nacionales

1. Indicar las innovaciones en la Oferta Educativa haya tenido el Centro en los últimos cuatro años.

2. Explicar cómo las políticas educativas nacionales –especialmente las referentes a la “calidad educativa” y la “equidad social”– inciden en las labores del Centro de Formación. ¿Se aplican deliberadamente dichas políticas? Dar algunos ejemplos concretos.

3. Comentar las facultades que posee el Centro de Formación para:

a) Conformar la Oferta Educativa a luz de las demandas formativas presentadas por el medio social, productivo y laboral.

b) Emprender innovaciones en el campo técnico-pedagógico. Por ejemplo, proponer, enriquecer y/o adaptar los currículos; organizar espacios y tiempos escolares; renovar los procesos de enseñanza-aprendizaje; establecer sistemas de evaluación para alumnos y docentes.

c) Administrar recursos humanos docentes y no docentes y recursos físicos y presupuestales.

V. Relaciones y actividades vinculadas con el medio social, institucional, productivo y laboral

1. Hacer un breve recuento de las principales características sociales (tendencias demográficas; conformación de la población por sexo y edades; corrientes migratorias, etc.) y productivas (principales ramas productivas y de servicios; principales empresas, etc.) de la zona o región en donde se halla ubicado el Centro de Formación.

2. Caracterizar el sector (o sectores) al cual van dirigidos los recursos humanos que forma el Centro.

3. Enumerar las principales instituciones gubernamentales, asociaciones y grupos de interés existentes en la zona o región en la que se halla ubicado el Centro de Formación, y con las cuales se tienen vínculos de alguna clase. ¿De qué clase son esos vínculos? ¿Esos vínculos inciden en la Oferta Educativa y en las actividades del Centro?

4. Indicar algunas de las demandas de formación técnico-profesional y de capacitación que regularmente recibe el Centro del medio externo y que, por una u otra razón, no se pueden atender.

VI. Relaciones y actividades técnico-pedagógicas

1. Explicar las finalidades educativas del Centro de Formación, en función del proyecto de persona y sociedad que se quiere alcanzar.

2. ¿Cuenta el Centro con un Proyecto Curricular conocido por directivos, docentes y alumnos? En caso afirmativo, consignar sus principales características.

3. ¿Cuentan los cursos impartidos por el Centro con adecuados y actualizados planes y programas de estudio y con una racional programación de aula? En caso afirmativo, sustentar la aseveración. En caso negativo, mostrar las deficiencias.

4. ¿Cuáles son las principales características de los métodos de enseñanza y aprendizaje del Centro?

5. ¿Se cumple adecuadamente el horario establecido por el Centro por parte de alumnos y profesores? En caso negativo, expresar las principales causas del incumplimiento, y sus principales consecuencias, entre las cuales los niveles de deserción escolar.

6. ¿Existen claros sistemas de evaluación sobre los aprendizajes adquiridos por los alumnos? En caso afirmativo, expresar sus principales características.

7. ¿Existen claros sistemas de evaluación sobre el desempeño de los docentes? En caso afirmativo, expresar sus principales características.

8. ¿Qué experiencias se ofrecen a los alumnos mediante la acción responsable de los docentes: tutorías, pasantías, actividades de estudio, recreativas, culturales, extraescolares, intercambios escolares, etc.?

9. ¿Existe en el Centro planes de orientación académica y profesional para los alumnos? En caso afirmativo describir sus principales características.

10. ¿Hay en el Centro una buena disposición de espacios escolares, de materiales y equipos didácticos y de infraestructura? En caso negativo, expresar las principales deficiencias.

11. ¿Existe un plan de capacitación para el personal docente? En caso afirmativo, consignar sus principales características.

VII. Relaciones y actividades organizacionales, administrativas y presupuestales

1. ¿El Centro de Formación tiene, en la actualidad, una Misión

explícita? En caso afirmativo, consignarla. ¿La Misión es conocida por todos los actores educativos?

2. ¿Los actores educativos cuentan, en la actualidad, con una Visión explícita que oriente sus labores?. En caso afirmativo, consignarla. ¿La Visión es conocida por todos los actores educativos?

3. ¿Qué valores y comportamientos caracterizan la cultura institucional del Centro?

4. ¿La estructura organizativa del Centro es jerárquica/piramidal o flexible/adaptativa, según las necesidades del servicio? ¿Cuál es el estilo de gestión del Centro: autoritario o participativo? ¿Existen procedimientos administrativos claramente establecidos?

5. ¿Cuenta el Centro con sistemas eficientes de información y comunicación, que incluyan medio informatizados?

6. ¿Posee el Centro normas y reglamentos que regulen su funcionamiento? ¿Cuenta con un Reglamento Interno?. Enumere las principales disposiciones internas u originarias de las autoridades educativas nacionales.

7. ¿Se conforman planes de acción y equipos de trabajo para alcanzar las finalidades educativas del Centro de Formación? En caso afirmativo, dar algunos ejemplos.

8. ¿Con cuánto personal cuenta el Centro para desarrollar sus labores educativas?

- a) Personal Directivo
- b) Personal docente
- c) Personal Administrativo y de servicios.

1. Describa brevemente los recursos físicos y de infraestructura con que cuenta el Centro de Formación.

2. ¿Cuál es el presupuesto para el Centro en el presente año? ¿Cuenta el Centro con recursos adicionales? ¿Genera el Centro ingresos de diferente índole? ¿Dichos ingresos se aplican total o parcialmente a la operación del Centro?

3. ¿Posee el Centro un plan de capacitación para el personal directivo y administrativo y un sistema de evaluación de su desempeño?. En caso afirmativo, describir sus principales características.

Ejercicio 8

Naturaleza y alcance de la matriz "FODA"

- Factores de influencia -

Amenazas y oportunidades; fortalezas y debilidades

Una de las finalidades primordiales del Análisis Estratégico es lograr una claro entendimiento del Centro de Formación y del entorno en que éste funciona. Un simple resumen de esta situación podría incluir una

lista de las principales oportunidades y amenazas a las que tiene que hacer frente el Centro, sus puntos fuertes y débiles concretos, y cualquiera de las expectativas que influyen de forma importante en la elección estratégica.

Así se tiene que tanto dentro como fuera del Centro de Formación, existirán fuerzas que tienden a facilitar el logro de las proyecciones de futuro (Valores, Misión y Visión) que los actores educativos se han propuesto, lo mismo que fuerzas que tiendan a impedirlo.

Por ello, al trabajar con Proyecto Innovador es función del Equipo Innovador, elaborar un diagnóstico acertado de la situación presente que permita determinar estas fuerzas, las que han de ser tenidas en cuenta para la el diseño e implementación del Plan Estratégico Acción que contiene el Proyecto Innovador.

Estas fuerzas son las que se denominan factores de influencia.

Los factores de influencia se dividen en externos e internos.

* Los externos surgen del Análisis del Entorno o Medio Ambiente del Centro de Formación.

* Los internos surgen del Análisis de las Capacidades Internas del Centro de Formación.

- I - Factores externos (análisis del medio ambiente)

En tanto sistemas abiertos, los Centros de Formación están en constante interacción con su medio ambiente. De él reciben demandas educativas e insumos de diferente categoría, y hacia él vuelcan sus resultados educativos. Existen factores sociales, institucionales, productivos, laborales, políticos, financieros, tecnológicos, ecológicos, etc., que ejercen influencias sobre el Centro de Formación.

Los factores de influencia externos son aquellos que existen en el entorno de Centro, los cuales tienen dos características comunes:

1. Influyen en el Centro de Formación sin que éste pueda influir en ellos. Son independientes del Centro.

Sin embargo, el Centro podrá prepararse de modo de poder neutralizar los factores negativos y aprovechar los factores positivos que encuentra en el medio externo. Por ejemplo, los recursos presupuestales para la educación pública son escasos y ellos constituyen un factor de influencia externo. Nosotros no podemos aumentar el presupuesto nacional. Sin embargo, podremos hacer esfuerzos por recabar fondos no presupuestales; esto sí depende de nosotros.

2. Pueden tener una influencia positiva o negativa. Cuando se espera un impacto positivo, se habla de oportunidades. Cuando se espera un impacto negativo, se habla de amenazas.

Oportunidad

* La oportunidad se genera de un factor positivo del medio ambiente, lo que ayuda a los actores escolares –si aprovechan adecuadamente la oportunidad– al logro de su visión, misión, metas y estrategias escolares.

Amenaza

* La amenaza se genera de un factor negativo del medio ambiente e impide o dificulta el logro de la visión, misión, metas y estrategias escolares. El control que se tiene sobre la amenaza es parcial o nulo.

Para trazar las actividades y tareas del Proyecto de Centro han de tenerse en cuenta estos factores, de forma de poder aprovechar al máximo las oportunidades y mitigar el efecto negativo de las amenazas.

- II - Factores internos (análisis de capacidades)

Los factores de influencia internos son aquellos que existen en el interior del Centro de Formación y que se resumen diciendo que son las capacidades (o insuficiencias) que el Centro tiene para alcanzar sus propósitos.

Al contrario de los factores del medio ambiente, los factores internos o capacidades están bajo nuestro control. Son variables internas del Centro susceptibles de ser manejadas y controladas por los actores escolares.

1. Cuando estas variables representan aspectos positivos –que nos ayudan al logro de la visión, misión, objetivos y estrategias– diremos que se trata de fortalezas.

2. Si por el contrario, representan factores negativos para desarrollar nuestros propósitos, diremos que se trata de debilidades.

Fortalezas

* Una fortaleza es una característica positiva y propia del Centro de Formación. Sobre la fortaleza se tiene control completo. Una fortaleza ayuda al logro de los propósitos.

Debilidades

* Una debilidad es una característica negativa y propia del Centro de Formación. Sobre la debilidad se tiene control completo. La debilidad dificulta el logro de los propósitos.

Al igual que con los factores externos, deberemos diseñar actividades y tareas que tiendan a apoyarse en las fuerzas existentes en el Centro de Formación y que puedan superar los aspectos definidos como debilidades.

Ejercicio 9
Amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades del Centro de Formación

- A - Relaciones y actividades vinculadas con las políticas educativas nacionales

Amenazas

1. _____
 2. _____
 3. _____
 4. _____
 5. _____
-

Oportunidades

1. _____
 2. _____
 3. _____
 4. _____
 5. _____
-

- B - Relaciones y actividades vinculadas con el medio social, institucional, productivo y laboral

Amenazas

1. _____
 2. _____
 3. _____
 4. _____
 5. _____
-

Oportunidades

1. _____
 2. _____
 3. _____
 4. _____
 5. _____
-

- C - Relaciones y Actividades Técnico-Pedagógicas

Fortalezas

-
1. _____
 2. _____
 3. _____
 4. _____
 5. _____
-

Debilidades

-
1. _____
 2. _____
 3. _____

 4. _____
 5. _____
-

- D - Relaciones y Actividades Organizativas, Administrativas y Presupuestales

Fortalezas

-
1. _____
 2. _____
 3. _____
 4. _____
 5. _____
-

Debilidades

-
1. _____
 2. _____
 3. _____
 4. _____
 5. _____
-

IV - Lecturas Recomendadas

1. ANDER EGG, Ezequiel, "La planificación educativa". Editorial Magisterio del Río de la Plata, Buenos Aires, 1996.
2. ARAUJO E OLIVEIRA, Joao Batista. "La nueva empresa: El aprendizaje como parte del negocio". CINTERFOR/OIT. Montevideo, 1994.
3. AZZERBONI, Delia R y Ruth Harf. "Conduciendo la escuela". Tiempos Editoriales, Buenos Aires, 1998.
4. BLANCHAR, Ken y Michel O'Connor. "Administración por valores". Grupo Editorial Norma, Santa Fe de Bogotá, 1997.
5. BONAMI, Michel y Michèle Garant. "Systèmes scolaires et pilotage de la innovation". De Boeck et Larcier S.A., Belgique, 1996.
6. BOYETT, Joseph y Jimmie Boyett. "Hablan los gurús". Grupo Editorial Norma. Santa Fe de Bogotá, 1999.
7. DE IBARROLA, María y María Antonia Gallart (coordinadoras). "Democracia y productividad". OREAL/UNESCO- Red Latinoamericana de Educación y Trabajo (CIID-CENEP), Buenos Aires, 1994.
8. DE MOURA CASTRO, Claudio y Martín Carnoy (editores). "La reforma educativa en América Latina". Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C., 1997.
9. DRUCKER, Peter. "Dirección de instituciones sin fines de lucro". El Ateneo, Buenos Aires, 1992.
10. GIBSON, Rowan (coordinador). "Preparando el futuro. Gestión 2000", Barcelona, 1997.
11. HARGREAVES, Andy. "Profesorado, cultura y modernidad". Ediciones Morata, Madrid, 1996.
12. SCOTT, Cynthia D. "Visión, valores y misión organizacionales". Grupo Editorial Iberoamérica S.A., México, 1997.
13. SENGE, Peter, "La quinta disciplina", Ediciones Juan Gránica S.A., Buenos Aires, 1997
14. WHITHAKER, Patrick. "Cómo gestionar el cambio en contextos educativos". Nercea S. A. de Ediciones, Madrid, 1998.