

## Metodología 3

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

*Estudio de viabilidad; comunicación y divulgación; conducción, seguimiento y evaluación*

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

- 1. Entender la naturaleza y alcance del estudio de viabilidad del Proyecto Innovador de Centro y proceder a su elaboración.*
- 2. Entender la naturaleza y alcance de la comunicación y divulgación del Proyecto Innovador y dar los pasos necesarios a tal efecto.*
- 3. Captar la importancia de las labores de conducción, seguimiento y evaluación del Proyecto Innovador.*
- 4. Apreciar la esencia del liderazgo educativo que se ha de asumir en los Centros de Formación.*
- 5. Programar las labores de seguimiento del Proyecto Innovador (evaluación de actividades durante el proceso de implantación del proyecto).*
- 6. Entender la naturaleza y alcance de la evaluación final del Proyecto Innovador y dar los pasos necesarios conducentes a su implementación.*
- 7. Proceder al diseño, elaboración e implementación de un Proyecto Innovador, con miras a lograr una nueva organización y gestión del Centro de Formación.*

## A manera de introducción

---

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

Este quinto Módulo –Estrategias y herramientas para el diseño y elaboración de un Proyecto Innovador– (estudio de viabilidad; comunicación y divulgación, y conducción, seguimiento y evaluación) tiene dos propósitos fundamentales:

- \* Introducir a los Directores y sus equipos en los aspectos relativos a la viabilidad del Proyecto Innovador, el conocimiento del mismo parte de los actores educativos, y los medios que podrían asegurar que la identidad proyectada para el Centro se vaya alcanzando durante el proceso y al final.

- \* Dar a conocer igualmente a los Directores y sus equipos las diferentes actividades a desarrollar, en busca de realizar el Estudio de Viabilidad; Comunicar y Divulgar el Proyecto Innovador; y, asumir el liderazgo necesario en busca de alcanzar los resultados visualizados a través de VA-MI-VISIÓN y su correspondiente Plan Estratégico.

Como bien se sabe, cuando se trabaja bajo una concepción de Planificación Estratégica, es requisito indispensable prever una adecuada conducción e

implementación de los proyectos, la cual incluye el estudio de la probabilidad de llevarlos a cabo; su adecuado conocimiento por parte de las personas concernidas; y, los medios para hacer su seguimiento y realizar su evaluación al final.

El quinto Módulo contiene cuatro partes principales, a saber:

- \* En la primera –”Conceptos, métodos y herramientas para el estudio de viabilidad del Proyecto Innovador”– se explican los fundamentos encaminados a apreciar la factibilidad del Proyecto Innovador, y se suministran –a tal efecto– los correspondientes métodos y herramientas.

- \* En la segunda –”Conceptos, métodos y herramientas para la divulgación y conocimiento del Proyecto Innovador”– se explican los fundamentos y se suministran los correspondientes métodos y herramientas para dar a conocer a la comunidad educativa el Proyecto Innovador de Centro, en busca de lograr, de un lado, la mejor comprensión de su naturaleza y alcance; y, del otro, con miras a procurar por parte de los actores educativos, el mayor compromiso posible en relación con los objetivos a alcanzar, las metas propuestas y las tareas a desarrollar, en síntesis, con la búsqueda de una nueva identidad para el Centro Escolar.

- \* En la tercera –”Conceptos, métodos y herramientas para la conducción, seguimiento y

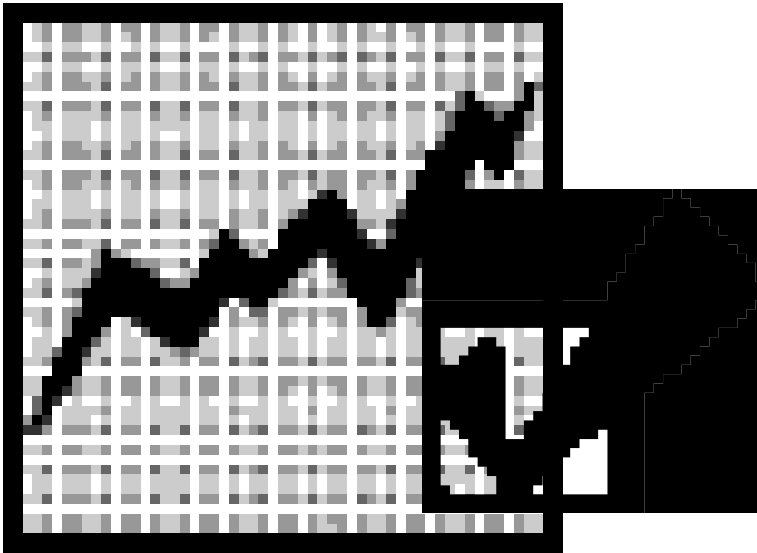
evaluación del Proyecto Innovador”– se explican los fundamentos y se suministran los correspondientes métodos y herramientas para un adecuado enfoque de la conducción del Centro de Formación bajo la inspiración de lo visualizado y acordado a través del Proyecto Innovador, así como para hacer el seguimiento y evaluación de éste, con miras a asegurar que los

objetivos proyectados (la consecución de una nueva identidad institucional: VA-MI-VISIÓN) estén siendo y sean alcanzados, durante el proceso de implementación y al final.

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

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

---



## **1. El alcance del Estudio de Viabilidad del Proyecto**

Por Estudio de Viabilidad se entiende el análisis previo que ha de realizarse para saber si una vez concebido, diseñado y elaborado el Proyecto Innovador, es pertinente, coherente y si el Centro de Formación cuenta con las aptitudes necesarias para proceder a su implementación.

Así se tiene que, una vez formulada la nueva identidad pretendida para el Centro (VA-MI-VISIÓN) y elaborado el respectivo Plan Estratégico para alcanzarla –con sus correspondientes Propósito Estratégico, Objetivos, Estrategias y Tácticas, con una realista organización del tiempo y con la debida previsión de los recursos

necesarios para desarrollar dichas actividades– es indispensable hacer una revisión global del Proyecto Innovador, de manera de apreciar debidamente si su implantación es posible.

De verdad que el “estudio de viabilidad” es un acto de previsibilidad –humana y técnica– por cuanto como se había advertido con anterioridad, los seres humanos nos inclinamos a tener grandes sueños pero, en gran número de ocasiones, descuidamos las maneras y formas de convertirlos en realidad.

Pero antes de seguir adelante vale un acotación al margen. La tarea de elaborar un Proyecto Innovador antes que una simple y escueta técnica de programación es, en lo fundamental, un proceso creativo que, como todo lo novedoso, implica dudas, incertidumbres, desconciertos, posturas provisionales, actitudes tales como “qué pasaría si...” o “intentemos por el momento este camino”.

Por lo demás, frente a este hecho es del todo conveniente que los actores escolares asuman una enriquecedora actitud según la cual “todo Proyecto Innovador siempre está definitivamente inacabado”. Desde que tenemos la primera idea hasta cuando procedemos a su implementación, siempre hay nuevas cosas por agregar, actividades por modificar, correcciones por hacer, recurso por prever,

docentes por comprometer, etc.

Por ejemplo, es interesante es observar cómo personas que se han abocado al diseño del Proyecto Innovador comentan que una vez que han entrado en el proceso de la elaboración del Plan Estratégico se han visto en la necesidad de revisar la Visión del Centro de Formación, la misma Misión que, inicialmente, habían formulado. Esto para no contar el proceso de ajuste, revisión y transformación a que se ven sometidos, de tiempo en tiempo, los Objetivos, las Estrategias o las Tácticas.

Pero como sucede con toda empresa a la que nos abocamos los seres humanos, llega el momento de las opciones fundamentales, no obstante las imperfecciones y limitaciones que puedan tener. Naturalmente que dicha decisión implica saber si las acciones concebidas, en determinado momento y circunstancias, son viables o factibles de realizar. Ese es el sentido que tiene, pues, el estudio de viabilidad del Proyecto Innovador de Centro.

El alcance del estudio de viabilidad del Proyecto Innovador hace referencia al esfuerzo por visualizar, de antemano, si lo concebido, planificado y acordado por parte de los actores escolares – encabezados por el Director y el Equipo Innovador– es factible de llevarse a cabo desde el punto de vista técnico y humano y sin olvidar la provisión de los recursos necesarios para emprender y sostener en el tiempo las labores previstas.

Podría afirmarse, sin lugar a

mayores equivocaciones, que el estudio de viabilidad es una especie de evaluación previa del Proyecto Innovador de Centro que, en buena medida, responde a la siguiente pregunta:

¿El objetivo de crear una nueva identidad para el Centro de Formación a través del Proyecto Innovador es factible y los medios, métodos y herramientas previstos, responden adecuadamente a tal propósito?

---

## 2. Métodos y herramientas para realizar el estudio de viabilidad

El estudio de viabilidad demanda hacer una lectura global pero también específica del Proyecto Innovador, lo cual exige recorrer una serie de pasos con el propósito de observar su pertinencia, coherencia y la aptitud del Centro de Formación para proceder a su implementación.

Ahora bien, uno de los mejores recursos que hayan podido encontrarse para realizar el estudio de viabilidad tiene que ver con la mayéutica, es decir el método que Sócrates utilizaba para tratar de encontrar la esencia de las cosas: las preguntas agudas, apropiadas y múltiples que facultan a las personas para establecer “momentos de verdad”, o de “claridad mental”.

A las preguntas que adelante se formulan habrá de responderse SI o NO y, en caso negativo, deberá procederse a hacer los ajustes necesarios con miras a garantizar la viabilidad del Proyecto Innovador.

## Paso N° 1. Análisis de pertinencia

---

Pertinencia es –según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua– “lo que viene a propósito”. Así se tiene que Análisis de Pertinencia del Proyecto Innovador hace referencia al estudio que haya de realizarse, de manera de apreciar si éste es adecuado para conformar una nueva identidad para el Centro de Formación y si esa nueva identidad responde a las expectativas y necesidades educativas de los usuarios de los servicios educativos de dicho Centro.

### **1. Análisis sobre el diagnóstico del Estado presente del Centro de Formación**

- a) ¿Se recabó la suficiente información para hacer el estudio de los factores de influencia que puedan contribuir o dificultar el funcionamiento y gestión del Centro de Formación?
- b) ¿Se aplicó rigurosamente la Metodología FODA en busca de apreciar las fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas que en el momento de elaborar el Proyecto Innovador presenta o se le presentan al Centro de Formación?
- c) ¿Al aplicar la Metodología se tuvo en cuenta que el análisis de los factores de influencia ha de hacerse a la luz de la nueva identidad pretendida (VA-MI-VISIÓN)?
- d) ¿Se pueden enumerar fácilmente las tres principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas correspondientes a cada una de las dimensiones del Centro de Formación?
- e) ¿La conformación del Plan Estratégico de Acción fue realizada sobre la base de los factores de influencia (externos e internos) que afectan el funcionamiento y gestión del Centro de Formación?

### **2. Análisis sobre la pertinencia de la oferta educativa**

- a) ¿Después de hecho el análisis de los factores de influencia externos se pudo apreciar la necesidad de la reformulación de la oferta educativa?
- b) En caso afirmativo, ¿cuáles son las características principales de la nueva oferta educativa contemplada en el Proyecto Innovador de Centro?
- c) ¿La nueva oferta educativa tiene en cuenta la Visión que del Centro de Formación se posee?
- d) Si ello es así, ¿dentro de la nueva oferta educativa propuesta se consideraron las competencias a desarrollar en los educandos y la necesidad de impulsar una amplia formación de base con el propósito de favorecer su polivalencia y movilidad laboral?
- e) ¿Está incluida la nueva oferta educativa en la Misión formulada para el Centro de Formación?

## Paso Nº 2. Análisis de coherencia

---

Coherencia es –según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua– “conexión, relación o unión de unas cosas con otras”. Así se tiene que el Análisis de Coherencia del Proyecto Innovador hace referencia al estudio necesario que ha de realizarse con el propósito de apreciar la consistencia (conexión, relación o unión) que pueda existir dentro y entre los diferentes componentes del Proyecto Innovador.

Teniendo a la vista el anterior objetivo, el Director y el Equipo Innovador han de responder con rigor y en forma sistemática a las siguientes preguntas:

### **1. Análisis sobre los Valores, Misión y Visión**

a) ¿Están claramente formulados, en tiempo presente y con la debida precisión metodológica, los Valores, la Misión y la Visión acordados para el Centro de Formación?

b) ¿Los Valores, Misión y Visión son conocidos y compartidos por todos (o al menos por la mayoría) de los actores educativos: directivos, docentes, alumnos, miembros de la comunidad productiva y laboral?

c) ¿Los Valores acordados están formulados en forma tal que permitan orientar el pensamiento y comportamiento de directivos, docentes, alumnos y demás integrantes del Centro de Formación?

d) ¿Además de la oferta educativa que tipifica al Centro, contiene la Misión los Valores referentes a la Calidad Educativa y la Equidad Social?

e) ¿La Visión contempla las competencias a desarrollar en los alumnos de manera que, una vez concluidos los estudios, puedan desempeñarse apropiadamente en un mundo signado por el permanente cambio, las constantes innovaciones científico-técnicas y la universalización de los fenómenos?

### **2. Análisis sobre el Plan Estratégico de Acción**

a) ¿Se tiene seguridad sobre si el Plan Estratégico está configurado de forma que constituya una herramienta válida par alcanzar la nueva identidad proyectada para el Centro de Formación (VA-MI-VISIÓN)? Esto es, ¿que haya una apropiada coherencia entre la búsqueda de una nueva identidad escolar y las acciones encaminadas para alcanzarla?

b) ¿La formulación del Propósito Estratégico está hecha teniendo en cuenta que éste habrá de indicar, con claridad, el punto focal sobre el cual los actores escolares han de concentrar su atención para, en función de la nueva identidad pretendida, impulsar la gestión del Centro a la luz de sus cuatro dimensiones?

c) ¿La Calidad Educativa y la Equidad Social –en su condición de elementos orientadores de la nueva gestión escolar– están explícitamente incluidos en la formulación del Propósito Estratégico?

d) ¿El Propósito Estratégico, los Objetivos y sus correspondientes Estrategias fueron formulados a la luz de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades detectadas con ocasión del análisis FODA hecho

para cada una de las dimensiones del Centro?

e) ¿Están claramente determinadas las Tácticas (o tareas) que corresponden a cada una de las Estrategias formuladas para alcanzar los diferentes Objetivos?

f) ¿Cada una de las Tácticas cumplen los requisitos de responsabilidad, mensurabilidad y oportunidad?

g) ¿Al hacer una mirada global al Plan Estratégico se pueden visualizar fácilmente los diferentes nexos y relaciones que puedan existir entre los diferentes Objetivos, o Estrategias o Tácticas? ¿Se prevén dentro del Plan Estratégico medidas de coordinación y/o continuidad en la acción?

h) ¿Se puede hacer una lectura fluida del Plan Estratégico de arriba a abajo y de abajo a arriba?

i) ¿Se tiene claridad sobre la nueva organización del trabajo dentro de la institución escolar, resultado de la implementación del Plan Estratégico y de la conformación de un Proyecto Innovador que habrá de orientar la nueva gestión del Centro de Formación?

j) ¿Las formulaciones de Valores, Misión, Visión, Propósito Estratégico, Objetivos, Estrategias y Tácticas cumplen con los requisitos en cuanto a redacción en tiempo presente, número, verbos y cantidad de palabras indicados en el Módulo IV?

### Paso N° 3. Análisis de aptitud

---

Aptitud es –según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua– “capacidad y disposición para el buen desempeño o ejercicio de un negocio, industria o arte, etc.” Así se tiene que Análisis de Aptitud del Proyecto Innovador hace referencia al estudio que haya de realizarse, de manera de poder apreciar si la comunidad educativa que gira alrededor del Centro está es disposición y capacidad para llevar adelante el correspondiente Proyecto, y si se hicieron las previsiones necesarias para llevarlo a cabo.

#### **1. Análisis de aptitud y actitud institucional**

a) ¿Hay entre los integrantes de la comunidad educativa que gira alrededor del Centro, un acuerdo general sobre los Valores, Misión, Visión y el Plan Estratégico contemplados en el Proyecto Innovador?

b) ¿Existe la suficiente disposición para implementar el Proyecto Innovador?

c) ¿Cada uno de los integrantes del Centro tiene claridad sobre los objetivos y metas contemplados en el Proyecto Innovador?

d) ¿Se establecieron los mecanismos necesarios para las permanentes consultas, coordinación y participación constructiva de la comunidad interna y externa perteneciente al Centro?

e) ¿Se contempló la activa participación de los alumnos en las actividades y tareas contempladas en Proyecto Innovador, principalmente

en aquellas de enseñanza y aprendizaje que directamente les conciernen?

## **2. Análisis de competencias y habilidades**

- a) ¿El Director Escolar y el Equipo Innovador poseen las actitudes, conocimientos y habilidades necesarios para conducir el Proyecto Innovador?
- b) ¿Cuenta el Centro de Formación, en cantidad, con los recursos humanos (docentes y no docentes) necesarios para la implementación del Proyecto Innovador?
- c) ¿Los integrantes del Centro de Formación tienen la suficiente estabilidad laboral que garantice la continuidad y sostenimiento de las actividades y tareas contempladas en el Proyecto Innovador?
- d) ¿Poseen los diferentes integrantes del Centro de Formación las competencias requeridas para asumir las responsabilidades asignadas y asumidas dentro del Proyecto Innovador?
- e) En caso de que la respuesta a la anterior pregunta fuese negativa, ¿se previeron planes de capacitación en busca de subsanar tales deficiencias?
- f) ¿Poseen los integrantes del Centro de Formación las actitudes y habilidades requeridas para trabajar en equipo y en forma participativa?

## **3. Análisis de recursos materiales y presupuestales**

- a) ¿Cuenta el Centro de Formación con adecuados recursos de infraestructura para llevar adelante el Proyecto Innovador tal como fue concebido? En caso negativo, ¿se previeron y calcularon los ajustes necesarios?
- b) ¿Al acordar las Tácticas se previeron debidamente las necesidades de equipamiento, materiales de consumo, material bibliográfico, contratación de expertos y pasajes y viáticos, que implica la apropiada implementación de cada una de ellas?
- c) ¿Se tiene claridad sobre el presupuesto general del Proyecto Innovador y sobre los gastos de inversión y de operación demandados por éste?
- d) ¿Se hizo una distinción entre los recursos con que cuenta el Centro de Formación para llevar adelante el Proyecto Innovador y sobre los recursos adicionales por buscar, en caso de que ello fuese necesario?
- e) ¿Se discutieron y visualizaron estrategias para la consecución de esos recursos adicionales? ¿Se prevé la generación de proventos? ¿Se prevé el aporte de la comunidad?

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

---



### **1. El alcance de la comunicación y divulgación del Proyecto**

Tres características básicas tiene el Proyecto Innovador que –como bien se sabe– está inspirado en los métodos y herramientas de la Planificación Estratégica: su permanente vinculación con el medio externo; su cuidadosa visión de futuro; y, el trabajo en forma participativa que implica el involucramiento de todos los actores escolares en sus actividades y tareas.

Es decir, que el Proyecto Innovador no es un simple “documento” a ser mostrado de tiempo en tiempo a quien corresponda. Por el contrario, él es una “carta de navegación” que guía en el corto, mediano y largo plazo, las acciones educativas desarrolladas por el Centro de

Formación.

En virtud de ello, el Proyecto Innovador ha de ser ampliamente conocido por la comunidad educativa que gira alrededor del Centro de Formación, con miras a lograr, de un lado, la mejor comprensión de su naturaleza y alcance; y, del otro, a procurar –por parte de los actores escolares internos y externos– el mayor compromiso posible en relación con los objetivos a alcanzar, las metas propuestas y las tareas a desarrollar, en síntesis, con la búsqueda de una nueva identidad para el Centro de Formación.

Nadie comparte lo que no conoce, ni comprende lo que no esté a su alcance. Es más, nadie se compromete con lo que le es extraño o ajeno. Por ello se ha insistido, desde un comienzo, en el involucramiento permanente de todos los actores escolares en el proceso de concepción, diseño, elaboración e implementación del Proyecto Innovador.

Ahora bien, dado que el fenómeno educativo es un hecho complejo del que forman parte autoridades educativas, directivos escolares, docentes y funcionarios administrativos, padres, alumnos, ex alumnos, trabajadores, empleadores, representantes políticos, líderes comunitarios, jerarcas institucionales, entre otros, no es posible que todos ellos participen directamente en las actividades de elaboración e implementación del Proyecto Innovador.

De ahí que necesariamente haya de hacerse el esfuerzo por divulgar y comunicar ampliamente la naturaleza y alcance del Proyecto, en busca de lograr que él sea comprendido, compartido y apoyado por el mayor número de personas que tienen interés por la buena organización, funcionamiento y gestión del correspondiente Centro de Formación.

Este esfuerzo de comunicación y divulgación del Proyecto se justifica plenamente en razón de las inclinaciones que constantemente pueden percibirse en la sociedad respecto de los sistemas educativos.

\* De un lado, es poco –a veces nulo– el interés que los padres u otros miembros de la comunidad (los empleadores, por ejemplo), muestran por las labores realizadas por el Centro de Formación al cual asisten sus hijos o futuros trabajadores.

\* De otro, los actores internos del Centro de Formación – Directores, docentes y demás funcionarios– tienden a encerrarse en sus propias organizaciones, desconociendo lo que realmente sucede en la sociedad, pero también comunicando poco las labores educativas que con gran esfuerzo realizan.

\* Por último, unos y otros – docentes, padres, empleadores, alumnos– están saturados con las diferentes crisis que en los últimos tiempos están acusando los

sistemas educativos, razón por la cual cuando se presentan oportunidades de encuentro que carecen de una agenda concreta e interesante, dichos encuentros devienen en “diálogos de sordos”, en “callejones sin salida”.

A la luz de las anteriores consideraciones, y de lo que el Proyecto Innovador implica como proceso de transformación educativa –creación de una nueva identidad y cultura institucional; consulta permanente sobre las demandas educativas presentadas por el medio social, productivo y laboral; compromiso e interés de los actores educativos por recibir y brindar una educación pertinente, de calidad y con equidad social; enfoque distinto en relación con las formas de enseñar y aprender; preocupación constante por los resultados educativos; búsqueda de que el mayor número de personas participen en estos esfuerzos de cambio, entre otros aspectos– se hace indispensable divulgar y dar a conocer a quienes pueda interesar, las nuevas concepciones y acciones de organización y gestión adoptadas por el Centro de Formación.

---

## 2. Métodos y herramientas para la comunicación y divulgación del Proyecto

Para efectuar esta labor se recomienda que el Director escolar y el Equipo Innovador, consideren los siguientes pasos a seguir:

## **Paso N° 1. Publicar un resumen que contenga las características básicas del Proyecto Innovador**

---

Dado que el Proyecto Innovador contiene una serie de datos e informaciones técnicas bastante complejos y detallados, se ha de realizar el esfuerzo por hacer una síntesis que contribuya a la fácil comprensión del mismo, la que ha de contener, en lo fundamental, los siguientes asuntos:

1. La nueva identidad pretendida para el Centro de Formación.
  - a. La formulación de la Misión que ha de especificar, como bien se sabe, la Oferta Educativa y los Valores que orientan las acciones educativas y el proceso de toma de decisiones del Centro.
  - b. La formulación de la Visión que ha de especificar la proyección de futuro concebida por los actores escolares.
2. Las principales acciones a desarrollar, su tiempo de duración, recursos necesarios y presupuesto general.
3. Los resultados esperados en el corto, mediano y largo plazo.
4. Los requerimientos de apoyo por parte de las autoridades educativas y de la comunidad (padres, empresarios, representantes comunitarios, otras instituciones, etc.).

## **Paso N° 2. Dar a conocer ampliamente los Valores, Misión y Visión contemplados en el Proyecto Innovador**

---

Se ha vuelto habitual que diferentes organizaciones y empresas hagan entre sus afiliados, usuarios y el público en general, una amplia difusión de sus Valores, Misión y Visión. La pregunta que viene al caso es la siguiente: ¿Por qué no pueden hacer lo mismo los Centros Educativos? Cuando las personas tienen información adecuada sobre el Centro de Formación no sólo acuden a él en busca de sus servicios, sino que también –cuando se trata de acciones que favorecen el desarrollo de la sociedad– brindan apoyo a sus labores.

La amplia difusión de los Valores, Misión y Visión del Centro de Formación y de su Proyecto Innovador bien puede realizarse mediante su fijación en carteleras, elaboración de afiches, videos, pequeñas tarjetas. Este permanente recordatorio sirve como herramienta formativa de la actitud y de la conducta de las personas, pues sirven para influir en las prácticas diarias de trabajo.

### **Paso N° 3. Convocar una serie de reuniones con las personas vinculadas al Centro de Formación**

---

No hay nada más efectivo para comprometer a las personas que la explicación directa de las diferentes concepciones que se tienen, de los desafíos por afrontar, de los problemas por resolver, de los compromisos adquiridos.

Habida cuenta de lo anterior, el Director del Centro y el Equipo Innovador bien podrían convocar una serie de reuniones a fin de dar a conocer a la comunidad educativa, de viva voz, el significativo esfuerzo –individual y colectivo– que implica llevar adelante el Proyecto Innovador, ya que a través de él se busca tanto la transformación de la cultura institucional como una prestación más adecuada de los servicios educativos ofrecidos por el Centro de Formación.

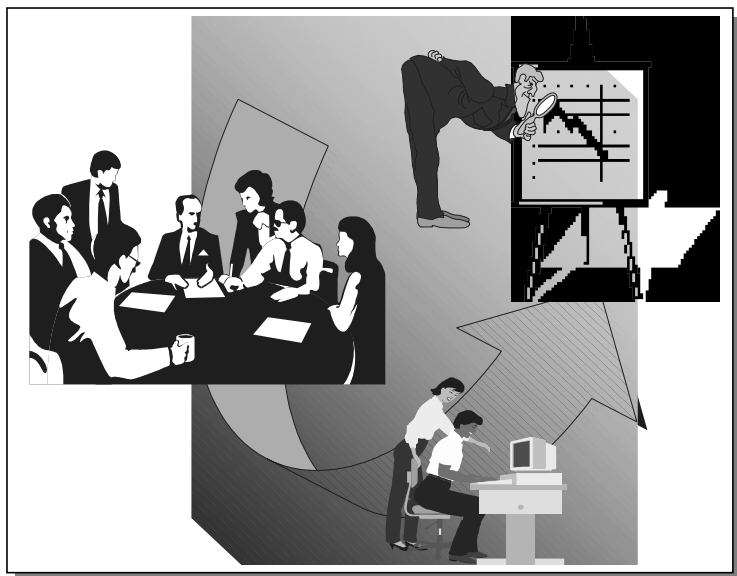
En las primeras reuniones que han de realizarse tanto con los actores internos (docentes, alumnos y personal administrativo), como externos (padres, trabajadores, empresarios), se daría a conocer la esencia del Proyecto Innovador, se repartiría el folleto resumen sugerido anteriormente y se invitaría a los participantes a integrarse activamente en los esfuerzos por realizar.

En reuniones sucesivas –que se harían con una periodicidad acordada mutuamente– se haría el esfuerzo por informar sobre la implementación del Proyecto, sobre los resultados que se vayan alcanzando y las dificultades que puedan encontrarse.

Igualmente es recomendable hacer una presentación formal del Proyecto Innovador a las autoridades educativas que tienen que ver con el correspondiente Centro de Formación (Consejos directivos, de Administración, Supervisores, entre otros).

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

---



#### **1. El alcance de la conducción, seguimiento y evaluación del Proyecto**

Como habrá de suponerse, una vez proyectada la nueva identidad para el Centro de Formación a través del Proyecto Innovador (VA-MI-VISIÓN); conformado el correspondiente Plan Estratégico; acordado el tiempo de duración de las actividades y tareas; previsto los necesarios recursos humanos, materiales y presupuestales; realizado el estudio de viabilidad; y, conformado un plan para la comunicación y divulgación del Proyecto Innovador –todo lo cual faculta para una adecuada implementación– cabe ocuparse de la cuarta etapa de la Dirección Estratégica, cual es la labor de evaluación.

No obstante que esta cuarta etapa hace referencia a la evaluación estratégica propiamente dicha, se ha creído conveniente incluir en un sólo conjunto los temas referentes a la conducción, seguimiento y evaluación del Proyecto Innovador, puesto que estas son tres herramientas claves de las nuevas modalidades de gestión educativa.

#### **1.1 - Una breve mirada a la conducción del Centro de Formación y su Proyecto Innovador**

La conducción del Centro de Formación y de su Proyecto Innovador (que, en términos cibernéticos se denomina pilotaje) implica para el Director y el Equipo Innovador no sólo desarrollar los esfuerzos necesarios para convertir en realidad la nueva identidad pretendida para el Centro de Formación, si no también tomar las medidas conducentes a apreciar –durante el proceso de implantación (seguimiento y control) y al final (evaluación de impacto)– el resultado de las acciones visualizadas y emprendidas.

Mirado el hecho de manera operativa, podría afirmarse que todo proceso de planificación (que se ha realizado mediante el diseño y elaboración del Proyecto Innovador) lleva en su seno una específica direccionalidad (o conducción), en busca de procurar

que –en el corto, mediano y largo plazo– lo planificado produzca los resultados buscados o pretendidos.

Tal como lo sostienen Gerry Johnson y Keva Scholes “(el Centro de Formación) no funciona por sí sólo, regido por leyes fatales y deterministas, ni tan siquiera tripulado por un piloto automático, sino que está gobernado por una inteligencia y una voluntad a la que llamamos dirección”.

La dirección escolar es, pues, la encargada de hacer que lo planificado y acordado por los actores escolares, produzca las transformaciones buscadas, en función de lo cual hay que supervisar el cumplimiento –día a día, semana a semana, mes a mes, año tras año y al final– las diferentes actividades y tareas consideradas.

Ello requiere de un cuidadoso proceso de conducción o gestión a cargo del Director y su Equipo, habida cuenta que de lo que se trata es de propiciar significativas transformaciones dentro del Centro de Formación.

Pero valgan unas palabras adicionales en relación con estas importantísimas herramientas de gestión (dirección, conducción) educativa.

La Planificación Estratégica, cuya expresión concreta se ve reflejada en el Proyecto Innovador de Centro, encuentra sus ancestros en la Dirección por Objetivos (DOP), concebida y promulgada a comienzos de los años cincuenta por el científico de la administración Peter Drucker. Ésta constituye a la vez una filosofía organizacional (que incluye una cierta concepción de relaciones humanas) y un sistema de gestión

favorable a la participación de las personas en la gestión de las organizaciones y a una coparticipación en las responsabilidades (Alain Bouvier).

Es más. Entre la “Dirección por Objetivos”, la “Planificación Estratégica” y la “Teoría Y” (formulada por Douglas McGregor, en 1960) existe un denominador común, cual es la de creer en y propiciar la capacidad y potencialidad de las personas para lograr compromisos, realizar tareas con sentido, buscar resultados.

Quienes favorecen la “Teoría Y”, sostienen, por ejemplo –en palabras de Patrick Whithaker– que, al contrario de lo que comúnmente se piensa, “a la gente le gusta trabajar y no tiene que estar obligada o amenazada. Si se le permite dedicarse a objetivos a los que puedan entregarse, la mayoría trabajará duro y no solamente aceptará responsabilidades, sino que las buscará activamente. La gente tiene una habilidad natural para cambiar y adaptarse...”

Por eso los líderes, gestores y directores que se adhieran a las ideas de la “Teoría Y” (así como a la “Dirección por Objetivos” y a la “Planificación Estratégica”, agregamos nosotros) tendrán que crear estructuras y sistemas de organización diseñados para hacer posible que la gente mejore, que desee tener responsabilidades, asuma riesgos, y se fije objetivos y retos ambiciosos”.

Ese es un requisito previo para la conducción de los Centros de Formación a través del Proyecto Innovador, lo cual demanda formas de ser y comportarse radicalmente

diferentes a las que en forma tradicional han sido utilizadas en los sistemas educativos.

### **1.2 - Una breve mirada al seguimiento y evaluación, propiamente dichos**

Cabe igualmente, unas reflexiones sobre las actividades de seguimiento y evaluación de los objetivos, metas, actividades y tareas del Proyecto Innovador de Centro.

La gente tiene una especie de rechazo a todo lo que implique evaluación, pues detrás de toda evaluación siempre hay un “juicio de valor”; tal vez dicho rechazo se deba a que por aquellas cosas de la vida (la ansiosa búsqueda de un ilusorio perfeccionismo), los seres humanos miramos y juzgamos, en una primera instancia, los aspectos negativos de nuestras acciones y de las acciones de los demás.

En igual forma, la gente se resiste a las evaluaciones externas, no dejando de reconocer que ellas son necesarias por cuanto permiten apreciar, con ojos frescos, las maneras como actuamos dentro del Centro de Formación y los resultados que alcanzamos. Y, nuevamente por aquellas cosas de la vida (tal vez por la falta de una cultura de evaluación y autoevaluación), no nos enfrentamos frecuente y sistemáticamente a evaluaciones internas (personales, profesionales e institucionales) que nos permitan juzgar el sentido y resultado de nuestras propias acciones.

Però la conducción del Centro de Formación con la ayuda de un Proyecto Innovador, demanda un riguroso proceso de evaluación

tanto en el proceso (seguimiento y control) como al final (evaluación de impacto). A través de este proceso los integrantes del Centro de Formación, así como quienes están encargados de vigilar (¿inspeccionar?, ¿supervisar?) el proceso educativo, tienen la oportunidad de apreciar el sentido de las labores desarrolladas y los resultados logrados.

Las tareas de seguimiento y evaluación –que como se advirtió inicialmente son unas herramientas indispensables para la conducción del Centro de Formación– conforman una gran ayuda para recordar y saber constantemente:

- \* ¿Qué estamos haciendo?
- \* ¿Cómo lo hacemos?
- \* ¿Qué resultados estamos obteniendo?
- \* ¿Qué ajustes o correcciones hemos requerido (o estamos requiriendo)?
- \* Y, en última instancia, ¿lo visualizado y acordado fue alcanzado?

Una sistemática y rigurosa evaluación (en el proceso y al final) del Proyecto Innovador, mira –en definitiva– aspectos tales como:

- \* La integración del Centro de Formación con su medio externo.
- \* La pertinencia, coherencia y factibilidad del Proyecto Innovador.
- \* La conducción y funcionamiento del Centro de Formación.
- \* El cumplimiento de las responsabilidades asumidas.
- \* El trabajo participativo y en equipo.

\* La nueva cultura institucional creada (o en proceso de creación).

\* Y, por último –que, por lo demás, es lo de mayor significación– los resultados educativos alcanzados.

---

## 2. Métodos y herramientas para la conducción del Centro de Formación a través de Proyecto Innovador: el liderazgo educativo



Pat Heim/ Elwood Chapman: "Cómo ser un líder"

En épocas como la actual, en la que la sociedad está experimentado un cambio de paradigma cultural –que naturalmente afecta las tradicionales maneras de enseñar y aprender y, en consecuencia, las formas consuetudinarias de organización y funcionamiento de los Centros de Formación– se requiere, para decirlo en forma directa, líderes eficaces antes que administradores eficientes. Si las dos cosas se dan simultáneamente,

mucho mejor; pero no sin olvidar que el énfasis ha de ponerse en lo primero.

Por eso se ha afirmado con insistencia que la Dirección (conducción o gestión) Educativa demanda un gran liderazgo pedagógico; o, para expresarlo en términos más precisos, de un visionario liderazgo educativo.

En efecto, no es lo mismo gestionar un Centro Educativo en tiempos de estabilidad –en los que hay unas claras reglas del juego y determinadas pautas de pensamiento y comportamiento decantadas y aceptadas por la mayoría de las personas– que en una época de cambio rápido como la actual, lo cual exige visión de futuro, iniciativa, creatividad; y, por sobre todo, un gran liderazgo transformativo, entendiéndose por éste la capacidad que tienen las personas para crear lo nuevo, partiendo de los existente e insatisfactorio.

Cuando se habla, pues, de conducción escolar hay que entender por ésta liderazgo educativo. Líder educativo es quien basándose en el aprendizaje innovador (que según el Club de Roma, es la habilidad que permite a las personas y a las sociedades, actuar al tener de los dictados de las nuevas situaciones), guía a las personas y conduce el Centro de Formación hacia objetivos educativos caracterizados por la calidad educativa y equidad social, y en consonancia con los requerimientos educativos del presente y del futuro (pertinencia).

Como bien se recordará, el Aprendizaje Innovador presenta dos características fundamentales: la anticipación y la participación.

\* La anticipación se entiende mejor por contraste con la adaptación. Mientras que ésta indica un ajuste reactivo a una presión externa, la anticipación implica una orientación preparatoria de posibles contingencias, a la vez que considera futuras alternativas a largo plazo. El aprendizaje anticipador estimula a las personas a considerar tendencias; emplear la imaginación, basándose en datos demostrables; hacer planes; evaluar futuras consecuencias de las decisiones tomadas hoy, etc.

La esencia de la anticipación radica en seleccionar acontecimientos deseables y tratar de alcanzarlos, en eludir acontecimientos no deseados o potencialmente catastróficos y en crear nuevas alternativas.

A través del aprendizaje anticipador el futuro se introduce en nuestras vidas como un amigo y no como un ladrón.

\* El otro rasgo básico del aprendizaje innovador es la participación. Una de las tendencias más significativas de nuestro tiempo es la demanda casi universal de participación. Dicha demanda se deja sentir tanto a nivel internacional como nacional, regional y local.

La participación es algo más que limitarse a compartir formalmente las decisiones; es una actitud caracterizada por la cooperación, el diálogo y la empatía. No significa solamente mantener las comunicaciones sino comprobar

constantemente la validez de las normas y valores operativos propios, preservando los que siguen teniendo vigencia y reemplazando los que han perdido vigencia. La participación creadora pone de relieve la detección, percepción, formulación y la comprensión común de los problemas, no limitándose a su mera resolución.

\* Ni la anticipación ni la participación son per se conceptos nuevos. Lo esencial y realmente nuevo del aprendizaje innovador es la insistencia en que vayan juntas. No puede hablarse de aprendizaje innovador cuando se prescinde de uno de los dos términos.

Sin participación, por ejemplo, la anticipación pierde la mayoría de las veces su sentido. No basta con que sólo las elites o quienes toman decisiones sean anticipadores, cuando la resolución de un problema depende del respaldo decidido de grupos importantes de gente. Y la participación sin la anticipación puede resultar contraproducente o desencaminada y provocar una parálisis cuando las fuerzas en conflicto preludian la acción para resolver una cuestión o una neutralización en la que se produce una acción violenta que suscita consecuencias negativas no queridas.

En virtud de lo anterior, el Director y el Equipo Innovador bien podrían revisar y fortalecer sus capacidades de dirección, conducción y liderazgo, mediante los siguientes pasos:

## Paso N° 1. Asegurarse de saber siempre “hacia dónde se va”

---

Quien después de observar la realidad y de proyectar acciones, es decir quien es capaz de tener un sentido de futuro, posee –en principio– un potencial de liderazgo.

Son múltiples los atributos, habilidades e ingredientes requeridos para el liderazgo (político, religioso, educativo, empresarial), pero el principal que se ha observado entre las personas que –en la historia de la humanidad lo han ejercido– es un enfoque visionario: sus pensamientos y sus acciones siempre han estado encaminados hacia el futuro. Saben –o al menos han supuesto saber– hacia dónde van. Es el caso de Sócrates, Jesucristo, Gandhi o Churchill.

“Si no sabes para dónde vas...es posible que termines en otro lugar”, se afirma con insistencia. O, para expresarlo en términos del viejo Séneca, “no hay viento favorable para aquel que no sabe para dónde va”. “Si un ciego se mete a guiar a otro ciego –afirmó en su momento el apóstol Mateo– ambos caen en el hoyo”.

Quien sabe para dónde va, es capaz de conducir a las personas y a las organizaciones (al Centro de Formación) hacia buen puerto, hacia un futuro deseado y posible, e incluso para esta persona –que ha escogido un destino– puede aprovechar hasta los vientos contrarios. Para ella no hay adversidades, sino desafíos; no hay limitaciones sino carencia de concepciones; no hay escasez de recursos, sino recursos por conseguir. Sin desconocer la realidad, es decir, sin dejar de tener los pies en tierra, esta persona no conoce el “no se puede”.

De ahí que se haya insistido en que el Centro de Formación que no tiene Proyecto, carece de una clara visión. Pero también se ha afirmado que cuando el Centro tienen Proyecto los alumnos tienen destino.

Y como bien puede recordarse, el primer requisito del Proyecto Innovador es visualizar –delinear una nueva identidad para el Centro de Formación– mediante un acuerdo entre los actores escolares sobre los Valores a impulsar, la Misión a cumplir y la Visión a otorgar. Pero así como un líder no se queda sólo en el discurso, sino que con sus convicciones y ejemplos persuade a sus seguidores, los Valores, la Misión y la Visión, han de orientar –día a día, año a año– el proceso de toma de decisiones del Centro de Formación, de manera de ofrecer unos servicios educativos pertinentes, de calidad y con equidad social.

VA-MI-VISIÓN es, sin duda, la brújula que guía el camino de los actores escolares, orientados por el Director y el Equipo Innovador. Por medio de VA-MI-VISIÓN se establece la claridad necesaria hacia dónde va el Centro de Formación. Sin mayores exageraciones, podría afirmarse que este es el corazón del denominado liderazgo educativo (o liderazgo pedagógico).

El teórico de la administración Warren Bennis expresa que los rasgos

básicos de un líder son los siguientes:

\* **VISIÓN:** Tiene una idea clara sobre lo que quiere hacer –personal y profesionalmente– y la fuerza para persistir en caso de contratiempos, e incluso de fracasos.

\* **PASIÓN:** Tiene una pasión fundamental por las promesas de la vida, combinada con una pasión muy particular por una vocación, profesión, acción. Ama lo que hace.

\* **INTEGRIDAD:** Su integridad se deriva del conocimiento de sí mismo, franqueza y madurez. Conoce sus fuerzas y sus debilidades, actúa de acuerdo con sus principios y ha aprendido por experiencia cómo aprender de los demás y trabajar con ellos.

\* **CONFIANZA:** Se ha ganado la confianza de los demás.

\* **CURIOSIDAD:** Se lo cuestiona todo y quiere aprender lo máximo posible.

\* **OSADÍA:** Está deseando tomar riesgos, experimentar y probar cosas nuevas.

## Paso Nº 2. Provéase de los recursos necesarios para emprender el viaje

---

Cuenta la Historia que fueron muchas las vicisitudes por las que tuvo que pasar Cristóbal Colón para allegar los medios necesarios en busca de realizar el periplo que, después de cuidadosos estudios e intuiciones, había visualizado. Se ha llegado a afirmar que la reina Isabel llegó a empeñar incluso sus joyas más preciadas en busca de apoyar a este soñador.

¿Se habría arriesgado este visionario hombre a partir sin los alimentos, hombres, armas y demás recursos hacia una aventura que de la cual nada se sabía y qué resultados iba a producir? La respuesta aunque dudosa, parece ser negativa.

Lo específico es que no sólo de sueños está hecha la vida. Quien decide llevar adelante su visión, se ve enfrentado a la necesidad de proveerse de los recursos necesarios –personas, medios materiales, dinero– a fin de hacer realidad sus proyecciones.

Ese es el sentido que tiene el Plan Estratégico de Acción dentro del Proyecto Innovador. No es factible –para el Director del Centro, el Equipo Innovador y los demás actores educativos– emprender el viaje en busca de encontrar una nueva identidad para el Centro de Formación si no prevén los medios necesarios a tal efecto.

Recursos que se tienen pero, igualmente, recursos por conseguir y en

relación con éstos últimos se requiere pasión por brindar una educación de calidad; osadía para conseguirlos; confianza de la comunidad que rodea al Centro Educativo y que, en diferentes momentos, puede brindar diferentes tipos de apoyo; integridad en su manejo; curiosidad para buscar fuentes alternativas de financiamiento, etc.

### **Paso N° 3. Faculte a las personas que lo acompañan en la búsqueda de un futuro mejor para el Centro de Formación**

---

Tal como lo afirma Stephen Covey:

*“Para potenciar la actuación humana al máximo es necesario cambiar fundamentalmente nuestra manera de pensar sobre las personas.*

*Debemos creer que las personas son los activos organizacionales más importantes que existen y que son capaces de grandes logros. Y también tenemos que ayudarlas a creer en ello. En otras palabras, debemos saber distinguir el roble de la bellota, y es necesario entender el proceso de ayudar a la bellota para que llegue a convertirse en un roble.*

*Ésta es la razón por la cual no es suficiente sólo tratar bien a las personas y utilizarlas bien, tal como nos enseña el sistema antiguo. Hay que ayudarlas a encontrar un significado y una realización personal en lo que hacen. No quieren ser ‘utilizadas’ por la organización como víctimas o peones. Quieren poder administrar sus propios recursos, quieren sentir que están haciendo una contribución personal a algo que tiene algún sentido, y es aquí donde podemos conseguir una motivación real y una realización personal real.*

*Así dejamos libre el potencial humano y toda esa tremenda energía y poder creativo que se encuentra oculto dentro de las personas, esperando ser liberado. Goethe dijo una vez: Tratad a un hombre como es y siempre será igual; tratadle como puede y debería ser y se convertirá en la persona que puede y debería ser.*

*Muchos individuos son capaces de lograr mucho más de lo que requieren sus puestos de trabajo o de lo que les permiten, pero el problema estriba en que los directivos no lo creen así”.*

Facultar a las personas que trabajan en el Centro de Formación implica creer en ellas; informarlas, orientarlas e involucrarlas en las metas por alcanzar (VA-MI-VISIÓN) y los resultados por lograr; propiciar el desarrollo de las competencias necesarias (actitudes, conocimientos y habilidades), con miras a que puedan actuar con un sentido de propósito frente a la vida y al trabajo; acordar con ellas las actividades y tareas a acometer y las responsabilidades a asumir.

Joseph y Jimmie Boyet afirman, en forma complementaria, que la mejor manera de potenciar el desempeño humano demanda desarrollar, entre otras, las siguientes acciones:

\* Proporcionar información mejor, más completa, sobre los objetivos,

estrategias y rendimiento de la organización (del Centro de Formación).

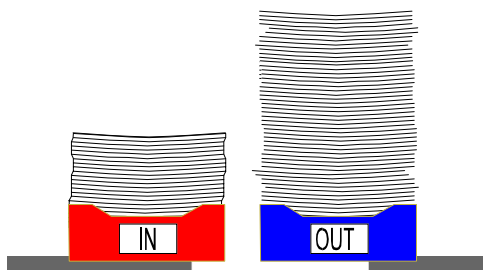
\* Incluir a los empleados que deben utilizar las herramientas, técnicas, métodos y tecnología en su diseño, desarrollo y selección.

\* Ofrecer la información puntual y adecuada para sus necesidades específicas.

\* Ofrecer incentivos financieros y no financieros (que a veces son más importantes que los primeros) que dependan directamente de un nivel de desempeño y/o de una mejora del desempeño.

---

### 3. Métodos y herramientas para el seguimiento y evaluación del Proyecto Innovador



Como en ocasiones la mejor manera de aproximarse a un tema es por medio de la metáfora, parecería pertinente hacerlo en esta oportunidad. O mejor aún, de lo que se trata es sistematizar la metáfora que se ha venido utilizando en relación con el viaje a realizar hacia un futuro mejor para el Centro de Formación.

Lo que hasta ahora se ha presentado respecto de ese largo y apasionante viaje (búsqueda de una nueva identidad para el Centro de Formación con miras a brindar servicios educativos pertinentes, de calidad y con equidad social), es lo siguiente:

\* En primer lugar, el Director y el Equipo Innovador (es decir, los

conductores, tripulantes, o líderes del Centro de Formación) están dotados del “aparato” adecuado (avión, barco, auto) para emprender dicho viaje. Ese aparato, ese instrumento de viaje, es el denominado Proyecto Innovador.

\* En segundo lugar, ellos y los demás participantes del viaje saben “hacia dónde van”, es decir, tienen un destino y cuentan con un plan de vuelo (VA-MI-VISIÓN).

\* En tercer lugar, se han previsto los recursos necesarios para emprender el viaje, se conocen las acciones a desarrollar, los tiempos que ellas implican y las responsabilidades a asumir (Plan Estratégico de Acción).

\* Y, por último, todos los viajeros cuentan con la información necesaria sobre el viaje y su sentido, el entusiasmo necesario para emprenderlo, las capacidades requeridas para la aventura y están dispuestos a jugar el papel que les corresponda en el periplo (Facultamiento).

Ahora bien, independientemente de las acciones que hayan de desarrollarse para hacer placentero el viaje y para atender a las

personas que lo han emprendido, hay un elemento fundamental a tener en cuenta. Él hace referencia a los medios técnicos de los que dispone el conductor y su tripulación para apreciar los diferentes hechos y acontecimientos –orientación, velocidad, presión, distancias recorridas, tiempos calculados y gastados, vientos, temperatura, necesidades de aceite y de bencina, etc.– que durante el viaje se vayan presentando o requiriendo.

Para llevar a cabo tales labores, el aparato en cuestión dispone de una herramienta denominada “tablero de bordo” (o “de a bordo”); es decir, de un conjunto de instrumentos que permiten saber –en forma permanente o de tiempo en tiempo– en dónde las personas están, hacia dónde se dirigen y qué requieren para llegar a los destinos intermedios y a la meta final. Esos instrumentos –que son imprescindibles para realizar un viaje seguro– se denominan “indicadores”.

Trasladada esta figura al Centro de Formación, habría que afirmar que el Proyecto Innovador ha de disponer, igualmente, de un conjunto de herramientas que “indiquen” –permanentemente o de tiempo en tiempo– en dónde están los actores educativos, hacia dónde se dirigen y qué requieren para llegar a los destinos intermedios y la meta final acordada.

Esto es lo que en última instancia

se denominan labores de seguimiento y evaluación; o, de evaluación durante el proceso y evaluación de impacto, las cuales se realizan con base en “indicadores” cuali-cuantitativos.

Los “indicadores” son instrumentos de orientación pero también de retroalimentación que vinculan, de un lado, los resultados buscados a través de las diferentes actividades y tareas del Proyecto Innovador; y, del otro, las acciones por emprender (o emprendidas) por los actores escolares.

El “tablero de bordo” del Proyecto Innovador presenta –de manera sistemática y en forma fácil de aprehender– los indicadores considerados como importantes para supervisar las acciones acordadas y para realizar la apreciación final de los frutos alcanzados.

El “tablero de bordo” es, pues, una herramienta fundamental para la conducción, la gestión (orientación, implementación, seguimiento y evaluación) del Proyecto Innovador y, en consecuencia, del Centro de Formación.

### **3.1 - ¿Cómo realizar el seguimiento del Proyecto Innovador?**

A fin de lograr un adecuado seguimiento del Proyecto Innovador y de su impacto en el Centro de Formación durante su proceso de implementación, ha de observarse los siguientes pasos:

## Paso N°1. Poseer una visión global del Proyecto Innovador

---

El Director, el Equipo Innovador y demás integrantes del Centro de Formación han de tener siempre en mente la visión de conjunto del Proyecto Innovador: la nueva identidad formulada; y, el Plan Estratégico acordado, con su correspondiente Propósito Estratégico, Objetivos, Estrategias y Tácticas (éstas últimas con sus definiciones sobre responsabilidad, mensurabilidad, oportunidad e indicadores de los resultados esperados).

## Paso N°2. Supervisar la implementación de las tácticas acordadas y hacer su evaluación una vez concluidas

---

Como la supervisión es parte sustancial de la labor de conducción y seguimiento del Proyecto Innovador, y como las Tácticas son de corto plazo –pues se desarrollan durante el año escolar– el Director, el Equipo Innovador y demás actores educativos, han de seguir muy de cerca su implementación en busca de que ellas produzcan los resultados esperados, de acuerdo con los indicadores establecidos para tal efecto.

Con ocasión de la conclusión de cada Táctica, los actores escolares concernidos han de hacerse las siguientes preguntas:

- \* ¿La Táctica desarrollada responde a las expectativas y necesidades previstas?
- \* ¿Son satisfactorios los resultados alcanzados?
- \* En caso negativo ¿qué ajustes deben hacerse al respecto?
- \* ¿Cómo contribuye la Táctica concluida a la Estrategia formulada?

## Paso N°3. Fijar eventos periódicos para controlar la implementación del Plan Estratégico

---

Para realizar un adecuado seguimiento del Proyecto Innovador no basta con el simple cumplimiento de las Tácticas acordadas. Por ello es indispensable que el Director, Equipo Innovador y demás actores escolares revisen (controlen) –en plazos prudentes (cada cuatro o seis meses)– la marcha del Plan Estratégico, de manera de apreciar su implementación.

Estos eventos periódicos son una especie de “mojones”, lo cuales se colocaban, en la antigüedad, cada cierto espacio a lo largo del camino

con el propósito de hacerle saber a los viajeros que iban en la dirección correcta; servían de recordatorio visible de cuánto avanzaban. Los eventos (o puntos de control) cumplen un papel similar en el recorrido hacia la meta final del Proyecto Innovador: sirven para medir su avance.

Con ocasión de estos eventos los actores educativos han de hacerse las siguientes preguntas:

\* ¿Las Tácticas desarrolladas están al servicio de las Estrategias formuladas y, éstas a su vez, están contribuyendo a los Objetivos y Propósito Estratégico acordados?

\* ¿Se está en la dirección correcta de la construcción de una nueva identidad para el Centro de Formación?

\* ¿Qué actividades y tareas se deben acelerar o desacelerar?

\* ¿Se están asumiendo las responsabilidades fijadas?

\* ¿Se están alcanzando los resultados previstos y se está cumpliendo con los indicadores estipulados?

### 3.2 - ¿Cómo realizar la evaluación final del Proyecto Innovador?

Como ya se ha insinuado, toda evaluación puede ser externa o interna. Desde el punto de vista externo, la evaluación final del Proyecto busca rendir cuentas –a la sociedad, a los padres, a los alumnos, a las autoridades educativas– sobre lo actuado. Desde el punto de vista interno, la evaluación final, además de mirar los resultados alcanzados a través del Proyecto, sirve para reorientar y redefinir su finalidad, objetivos, estrategias, pero igualmente para crear una dinámica y acrecentar la implicación de sus integrantes.

Pero estrictamente hablando, es necesario recalcar que no existe evaluación del Proyecto que sea totalmente interna, puesto que los

resultados producidos –los aprendizajes logrados por los alumnos– se reflejan en el medio externo.

Teniendo en cuenta lo anterior, podría afirmarse que la evaluación final puede ser realizada tanto por agentes externos al Centro de Formación (Consejos de Administración, autoridades educativas, supervisores, etc.) como por los propios actores escolares.

Pero el hecho principal es que para llevar a cabo dichas evaluaciones –que de por sí son delicadas y, por tanto, controvertidas– han de respetarse una serie de reglas, en busca de que ella sea lo más completa y objetiva posible.

Naturalmente que es necesario tener en vista que no hay

evaluación puramente “científica” de los Centros de Formación y sus Proyectos. La evaluación de los objetivos, procesos, prácticas e impactos del Proyecto, es una práctica que consiste en construir una representación del Proyecto mismo como herramienta de cambio educativo. Y ese valor está dado por la calidad de los aprendizajes que se imparten, así como por las transformaciones institucionales a las cuales éste conduce.

No obstante lo anterior, hay que

tener igualmente en cuenta que si bien es cierto la evaluación no es ni puede ser una ciencia, con esto no se quiere afirmar que ella no haya de tender al rigor y poner en juego hechos y procesos verificables.

A fin de lograr una adecuada evaluación final (evaluación de impacto) del Proyecto Innovador, han de observarse los siguientes pasos que antes que herramientas específicas constituyen criterios orientadores para el proceso evaluador:

## **Paso N°1. Comprender la naturaleza y alcance de la evaluación y precisar –desde un principio y lo más exactamente posible– sus finalidades**

---

“Por sus frutos los conoceréis” dice la Biblia y a pesar de la antigüedad de este proverbio, podría afirmarse que aún conserva su plena vigencia por cuanto, pensándolo bien, ese es el propósito fundamental de la evaluación final del Proyecto Innovador.

Si bien es cierto que el producto no puede separarse del proceso –que también produce resultados parciales (visiones, misiones y valores compartidos; acuerdos entre los actores escolares; trabajo en equipo; toma participativa de decisiones, etc.)– lo que importa, en última instancia del Proyecto Innovador, son los resultados finales alcanzados y los impactos (efectos) logrados.

En virtud de ello, el Director, el Equipo Innovador y los demás actores escolares, así como un conjunto de agentes externos, han de estar en capacidad de saber si, al final, los objetivos visualizados a través del Proyecto Innovador –la creación de una nueva identidad para el Centro de Formación (VA-MI-VISIÓN)- fueron alcanzados.

Naturalmente que una evaluación de este tipo hay que hacerla y tomarla con prudencia –con “beneficio de inventario”– por cuanto, la transformación de una cultura institucional, lleva mucho más de tres años (tal vez, cinco, diez o más años, sí se trabaja en forma seria, persistente y coherente). Cambiar las formas de pensar y de actuar de las personas, de las organizaciones y de las sociedades no es tarea que se pueda hacer de la noche a la mañana, y de ello deben ser conscientes quienes dirigen y supervisan procesos de cambio institucional

Pero el hecho cierto es de que así como se hacen esfuerzos por realizar evaluaciones durante el proceso de implementación del Proyecto (seguimiento y supervisión de las actividades y tareas contempladas), también es necesario hacer una evaluación final cuando haya concluido el tiempo estipulado para su terminación.

Como bien se sabe, el Proyecto Innovador tiene la siguiente estructura y proceso. Se proyectan unas finalidades últimas para el Centro de Formación (VA-MI VISIÓN); se conforma un Plan Estratégico para alcanzarlas; y, dentro de éste, se establecen el Propósito Estratégico, Objetivos, Estrategias y Tácticas con sus respectivos tiempos, responsabilidades y resultados a alcanzar.

Pues bien, la evaluación final del Proyecto busca averiguar si los resultados alcanzados concuerdan con los objetivos trazados y produjeron los impactos esperados, como también sirve para percibir las desviaciones a que hubo lugar durante el proceso de implementación.

Los datos –cuantitativos y cualitativos– obtenidos sirven, además, para alimentar el proceso de toma de decisiones del Centro de Formación, en busca de corregir rumbos, cambiar estrategias, reorientar actividades, apreciar el desempeño de las personas, etc.

Pero cuando se trata de abocarse a la evaluación final del Proyecto Innovador hay un hecho sobre el cual se debe tener claridad desde el primer momento. Como ya se advirtió esta evaluación busca –en primera y última instancia– averiguar si lo proyectado y ejecutado, logró el impacto buscado: ofrecer, por parte del Centro de Formación, unos servicios educativos, pertinentes, de calidad y con equidad social, pues, a no dudarlo, ese es el objetivo principal –la columna vertebral– del Proyecto Innovador.

Y, en una segunda instancia, la evaluación ha de mirar los resultados que el Proyecto Innovador produjo sobre la cultura institucional del Centro de Formación en referencia. Si ello no fuere así, se estarían desarrollando actividades y tareas por desarrollar bajo el paraguas y lenguaje del Proyecto Innovador y evaluando por evaluar, lo que no tiene mayor sentido.

Toda evaluación tiene un sentido teleológico y, como tal, debe ir al fondo de las causas o motivos finales propuestos.

## Paso N°2. Comparar lo proyectado (el referente), con lo realizado (el referido), en busca de apreciar los resultados alcanzados

---

Una vez establecida la claridad la naturaleza y alcance de la evaluación final, y hecha la precisión sobre sus finalidades, las personas encargadas de realizar dicha evaluación –agentes evaluadores externos o los integrantes del Centro de Formación– estarían en capacidad de dar un paso adicional, cual es el comparar lo proyectado (el referente) con lo realizado (el referido), dentro del marco del Proyecto Innovador.

Tal como se sostuvo anteriormente, la evaluación final del Proyecto busca averiguar si los resultados alcanzados y los impactos logrados concuerdan con los objetivos trazados, como también de percibir las desviaciones a que hubo lugar.

Unas palabras en relación con el “referente” y el “referido”. Por el primero se entiende –como su nombre de indica– aquello a lo que se refiere la respectiva evaluación, esto es, al Proyecto Innovador tal y cual fue diseñado y formulado. El segundo hace relación a los resultados e impactos producidos por el Proyecto, con ocasión de su implementación.

Ahora bien, ¿cómo realizar la respectiva evaluación final? Lo más aconsejable es proceder por etapas sucesivas en busca de aproximarse gradualmente a los “juicios de valor” a que haya lugar con ocasión del proceso evaluador. Al respecto parecen ser válidas las siguientes consideraciones.

A. Lo primero es tener siempre a la vista, la naturaleza, alcance y finalidades de la evaluación, de acuerdo con lo advertido en el paso anterior:

1. Averiguar si lo proyectado y ejecutado, logró los resultados y el impacto buscado respecto de los servicios educativos pertinentes, de calidad y con equidad social, brindados por el Centro de Formación.

2. Percibir si el Proyecto Innovador contribuyó al cambio de cultura institucional del Centro de Formación: construcción de Visión, Misión y Valores compartidos; toma participativa de decisiones; trabajo en equipo; cumplimiento de tiempos y responsabilidades; búsqueda de recursos adicionales, etc.

B. La segunda labor consistiría en recoger –a la luz del punto anterior– datos pertinentes y esenciales y construir, además de utilizar, las herramientas apropiadas para la evaluación.

Dado que la labor evaluativa es una empresa compleja por cuanto precisa mirar al Proyecto y al Centro de Formación en su conjunto, quienes se encargan de realizarla –sobre todo si son agentes externos–

han de ser cuidados cuando de recabar información para tal efecto, se trata. Ella debe ser pertinente y servir específicamente para medir los resultados educativos alcanzados y los impactos causados, sin descuidar, naturalmente, los diferentes procesos y productos que el Centro de Formación experimentó y arrojó durante el transcurso del diseño e implementación del Proyecto.

Esta advertencia viene al caso por cuanto en buen número de personas encargadas de la labor evaluadora, existe la infortunada costumbre de recabar, en forma indiscriminada, todo tipo de información; es decir no establecen criterios sobre su pertinencia, utilidad y finalidad, olvidando aquel principio cibernético según el cual “la información mata la información”.

En relación con las herramientas útiles a conformar, de manera de llevar a cabo un adecuado proceso de evaluación, es necesario tener en cuenta que, las personas encargadas de la evaluación tienen a la vista el “referente”, con base en el cual se puede y debe construir el “referido”.

1. De por sí se cuenta con un valioso instrumento evaluador, diseñado con ocasión del estudio de viabilidad del Proyecto Innovador.

2. En segundo lugar, se poseen los indicadores, elaborados para cada una de las Tácticas contempladas en el Plan Estratégico de Acción, las cuales –si fueron diseñadas e implementadas con el rigor debido– tienen una estricta concatenación con las Estrategias, Objetivos, Propósito Estratégico y, en última instancia, con la nueva identidad pretendida para el Centro de Formación (VA-MI-VISIÓN).

3. Quedaría por conformar el “referido”, esto es, los resultados e impactos producidos por el Proyecto Innovador. A tal efecto y con propósito de recoger la información apropiada, las personas encargadas de la evaluación bien podrían guiarse por las siguientes preguntas:

\* ¿El Proyecto Innovador fue (es) pertinente? Es decir, ¿adecuado para conformar una nueva identidad para el Centro de Formación y esa nueva identidad respondió (responde) a las expectativas y necesidades educativas de los usuarios de los servicios del correspondiente Centro de Formación?

\* ¿El Proyecto Innovador fue (es) coherente? Es decir, ¿sus diferentes componentes tuvieron (tienen) consistencia: conexión, relación, unión?

\* ¿El Centro de Formación desarrolló (está desarrollando) las aptitudes necesarias para implementar el Proyecto Innovador visualizado? Es decir, ¿existió (existe) la disposición, capacidades y recursos necesarios para llevarlo adelante?

\* ¿Se caminó (se está caminando) hacia la Visión proyectada?

\* ¿La Misión formulada se cumplió (está siendo cumplida)?

\* ¿Los Valores acordados inspiraron (están inspirando) tanto el proceso de toma de decisiones del Centro de Formación como las acciones educativas?

\* ¿Fue (está siendo) participativo el proceso de toma de decisiones dentro del Centro de Formación y con el medio externo?

\* ¿Se cumplió (se está cumpliendo), en tiempo y forma, con las actividades y tareas acordadas a través del Plan Estratégico? ¿Qué correcciones o ajustes hubieron (o habrán) de hacerse? ¿Qué resultados se obtuvieron o se están obteniendo?

\* ¿Los recursos humanos, materiales, presupuestales y de otra índole previstos fueron (o están siendo) adecuados y suficientes? ¿En qué se falló o se está fallando? ¿Se requirieron (o requieren) ajustes?

\* ¿Las tareas y actividades acordadas fueron (o están siendo) adecuadamente implementadas? ¿Se cumplió (o está cumpliendo) con los indicadores estipulados?

4. Un último punto relacionado con el “referente” –pero que por último no deja de ser el primero, tal como se había sugerido con anterioridad– tiene que ver con los impactos causados por el Centro de Formación y su Proyecto Innovador en relación con la pertinencia, calidad y equidad social de las acciones educativas.

Con gran propiedad se ha afirmado que “no hay calidad –como tampoco pertinencia ni equidad social–, sin medida”. Por no existir herramientas objetivas, generales y transferibles para medir estas categorías, lo más recomendable es construir –dentro del proceso evaluador– “indicadores” que permitan apreciar los resultados e impactos causados (o que se están causando).

Varias preguntas serían necesarias con tal fin:

\* ¿Qué se entiende dentro del sistema educativo y dentro del Proyecto Innovador por pertinencia, calidad educativa y equidad social?

\* ¿Qué medios se utilizaron, a propósito, para alcanzarlas?

\* ¿Cómo perciben los alumnos las acciones emprendidas a tal efecto?

\* ¿Cómo se perciben estos tres factores dentro del medio externo en que está circunscripto el Centro de Formación?

\* ¿Salen los alumnos con las competencias adecuadas para desempeñarse en un mundo caracterizado por el cambio permanente, las constantes innovaciones científico-técnicas y la universalización de los fenómenos?

\* ¿Se promovió conscientemente dentro del Centro de Formación la igualdad de oportunidades y se tomaron las medidas pertinentes para lograrla?

5. No sobra advertir que los útiles a los que comúnmente se recurre tanto para recoger la información debida, en busca de aprehender el “referente” como para construir el “referido”, tienen que ver con:

\* Formularios y/o cuestionarios escritos (o informatizados), bien sea que ellos sean cerrados, abiertos o combinados, individuales o dirigidos a pequeños y/o grandes grupos, etc.

\* Técnicas de escucha y de observación, formalizadas o no, con o sin posibilidades de registro (escrito, bandas sonoras, filmaciones), laboratorios de observación, etc.

\* Técnicas de investigación-acción, simulaciones, vivencias directas.

\* Entrevistas y encuentros, formales o no, directivos, semidirectivos, no directivos, registrados o no, etc.

### **Paso N°3. Establecer –una vez comparado lo proyectado con los resultados alcanzados y los impactos causados– los correspondientes “juicios de valor”**

---

Indudablemente que las personas encargadas de la evaluación final, al tener claridad sobre la naturaleza, alcance y finalidades de la evaluación, y después de haber recogido la información pertinente que hubo de permitirles comparar lo proyectado (el “referente”) con lo realmente logrado y los impactos causados (el “referido”), están en capacidad de emitir –en forma sistemática– los “juicios de valor” que, al respecto, hubieron de formarse.

Con tal propósito, es necesario tener en cuenta varios aspectos, de manera de conformar apropiadamente el correspondiente Informe de Evaluación:

\* En primer lugar, que el Proyecto Innovador es un medio para transformar la organización y gestión del Centro de Formación en busca de lograr resultados de aprendizaje pertinentes, de calidad y con equidad social y, que su validez ha de ser valorada a la luz de los resultados logrados por los actores educativos.

\* En segundo lugar, que al tratar de transformar la organización y gestión educativa se pretende, igualmente, promover una nueva cultura institucional en la que la creación de una nueva identidad del Centro de

Formación, la toma participativa de decisiones, el trabajo en equipo, la eficacia y el manejo eficiente de los recursos, constituyan sus elementos principales.

\* Por último, para que los juicios de valor emitidos sean orientadores para la conducción futura del Centro de Formación, el Informe Final tendría que contener comentarios sobre los puntos débiles encontrados (los que habría que hacer desaparecer o atenuar), así como los puntos fuertes (los que habría que conservar o desarrollar).

## IV - Lecturas Recomendadas

---

1. ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA (ANEP). “Proyectos educativos liceales”, Módulo II (Diseño Metodológico), Montevideo, 1998.
2. AGUERRONDO, Inés. “La escuela como organización inteligente”. Editorial Troquel, Buenos Aires, 1996.
3. ALVAREZ, Manuel. “Dirección de Centros Docentes”. Gestión por Proyectos. Editorial Escuela Española, Madrid, 1999.
4. BLANCHARD, Ken y Michel O’Connor. “Administración por valores”. Editorial Norma S.A., Santa Fe de Bogotá, 1997.
5. BOUVIER, Alain. “Management et projet”. Hachette Livre, París, 1994.
6. BOTKIN, James y otros. “Aprender, horizonte sin límites”. Informe al Club de Roma, Editorial Santillana, Madrid, 1979.
7. GALEANO RAMÍREZ, Alberto. “Revolución educativa y desarrollo de la inteligencia”. Plaza y Janés, Editores Colombia Ltda. Santa Fe de Bogotá, 1993.
8. GALEANO RAMÍREZ, Alberto. “Hacia una transformación institucional de la Educación Técnica y la Formación Profesional”. CINTERFOR/OIT-OREALC/UNESCO, Montevideo, 1994.
9. HAYNES, Marion E. “Administración de proyectos”. Grupo Editorial Iberoamérica S.A., México, 1992.
10. LORENZO DELGADO, Manuel. “El liderazgo educativo en los Centros Docentes”. Editorial La Muralla S.A., Madrid, 1994.
11. PERRENAUD, Philip. Citado por Alain Buovier en “Management et Projet”.
12. RANDOLPH, Alan W. y Barry S. Posner. “Gerencia de proyectos”. McGraw-Hill Interamericana, S.A., Santa Fe de Bogotá, 1993.
13. WHITHAKER, Patrick. “Cómo gestionar el cambio en contextos educativos”. Narcea S.A. de Ediciones, Madrid, 1998.



Este manual  
se terminó de imprimir en el  
Departamento de Publicaciones de Cinterfor/OIT  
en Montevideo, diciembre de 1999.

