

Principios y fundamentos

Al terminar este Módulo Ud. estará capacitado para:

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

A manera de introducción

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

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

1. Mostrar unas bases conceptuales relacionadas con los cambios que está experimentando la sociedad contemporánea.

2. Considerar las repercusiones que dichos cambios tienen en los sistemas de educación técnico-profesional y en sus Centros de Formación.

3. Ver la manera como los Centros de Formación pueden emprender un proceso de cambio planeado en busca de lograr las transformaciones educativas y de gestión requeridas por los actuales tiempos.

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

acometer los actores educativos.

El Módulo II tiene cuatro partes principales, a saber:

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

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

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

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

I - A la caza de unos conceptos básicos



1. El cambio de época que estamos viviendo

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

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

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

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

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

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

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

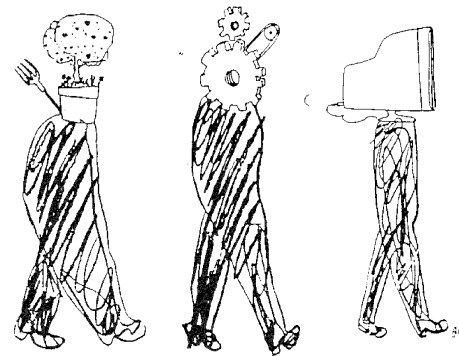
Cuando se vive una época como la actual, en la que se produce un cambio de paradigma cultural, es muy difícil percibir en forma coherente los cambios de diferente índole que se producen en la sociedad. A las personas les pasa lo que a los ciegos que describen un elefante según la parte que palpan. Cada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

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

muchísimo y animarnos a hacerlo!

Es muy difícil definir de una forma precisa la nueva revolución cultural, puesto que aún estamos viviendo en ella. Nos encontramos en la misma situación de una persona nacida en la época de la Revolución Industrial que tendría conciencia de los grandes cambios que estaban ocurriendo, pero que la confundiría su complejidad.

Todo eso se nos presenta como una especie de cambios no relacionados” (Alvin Toffler).



2. El mundo es diferente de lo que era

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

* en primer lugar, la constante novedad;

* en segundo lugar, la complejidad de los hechos y

fenómenos acaecidos en el mundo;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ya hemos insinuado que un cambio de paradigma cultural

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

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

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

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

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

Cambios en los sistemas productivos

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

Cambios en los sistemas de trabajo

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

Cambios en los sistemas organizacionales y de gestión

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

Cambios en los sistemas educativos y de formación profesional

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

II - Estrategias para emprender un proceso de cambio educativo



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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

Como punto de partida habrá de

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

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

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

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

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

Newton– propiciaba, entre otras, dos ideas básicas:

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

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

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

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

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

organización y funcionamiento, los siguientes principios rectores:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Pero los tiempos han cambiado. El modelo organizacional

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

Pero igualmente las maneras de concebir el mundo y comportarse frente a él han cambiado. En vez de apostar a las metáforas mecanicistas de los anteriores tiempos, hoy día –bajo la inspiración de la biología, la antropología y las ciencias sociales– se percibe el mundo como un gran sistema vivo, conectado con su medio ambiente, y cuyos componentes están interconectados y son interdependientes; un mundo en el que nos existen hechos aislados y en el que las personas, en vez de la pasividad y la sumisión, están orientadas por finalidades propias¹.

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

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

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

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

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

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

Contrariamente a las

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

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

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

Concebir, por otra parte, una organización bajo el análisis estratégico implica abandonar, igualmente, la concepción mecanicista y determinista -cuyo diseño estaba orientado a determinar estructuras para corregir los males humanos- para pasar a otra en la que el constructivismo constituye la piedra angular del accionar organizacional. Dentro de la organización, los individuos –y por extensión los grupos– son considerados actores; sujetos capaces de comportarse con libertad y racionalidad, en la mira de alcanzar los objetivos organizacionales. En la organización cada actor concibe estrategias que ha de compartir y conjugar con los otros actores. El análisis estratégico implica considerar las relaciones entre la organización y su ambiente, las condiciones en las fronteras, las finalidades de la organización, etc. (Alain Bouvier).

Las concepciones sistémica y

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

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

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

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

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

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

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

* Los Centros de Formación son organismos en continua y crítica interacción con su entorno social, laboral y productivo.

* Los Centros de Formación son sistemas dinámicos de partes interactivas, en los que la disfunción de una parte, tiene efecto sobre el conjunto.

* La organización del Centro necesita orientarse de modo que sus partes contribuyan al avance hacia la síntesis y la integración, teniendo como elemento orientador la búsqueda de resultados educativos pertinentes, de calidad y con equidad social.

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

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

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

son las siguientes:

* ¿Cómo transitar de una paradigma organizacional a otro?

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

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



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

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

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

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

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

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

*** El Aprendizaje de**

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

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

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

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

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

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

* La anticipación prepara a las personas a considerar tendencias, hacer planes, evaluar futuras consecuencias y posibles efectos perjudiciales de decisiones tomadas hoy. Su finalidad es proteger a las personas y a las sociedades del trauma que supone aprender por shock. Pone el acento en el presente, no sólo en el pasado. Emplea la imaginación, pero basándose en datos demostrables. La esencia de la anticipación radica en seleccionar acontecimientos deseables y tratar de alcanzarlos, en eludir acontecimientos no deseados o potencialmente catastróficos y en crear alternativas. A través del aprendizaje anticipador el futuro se introduce en nuestras vidas como un amigo y no como un ladrón.

* La participación es algo más que limitarse a compartir formalmente las decisiones; es una actitud caracterizada por la cooperación, el diálogo y la empatía. La participación creadora pone de relieve la percepción, detección, formulación y comprensión común de los problemas, no limitándose a su mera resolución.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

caminos para lograrlo?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

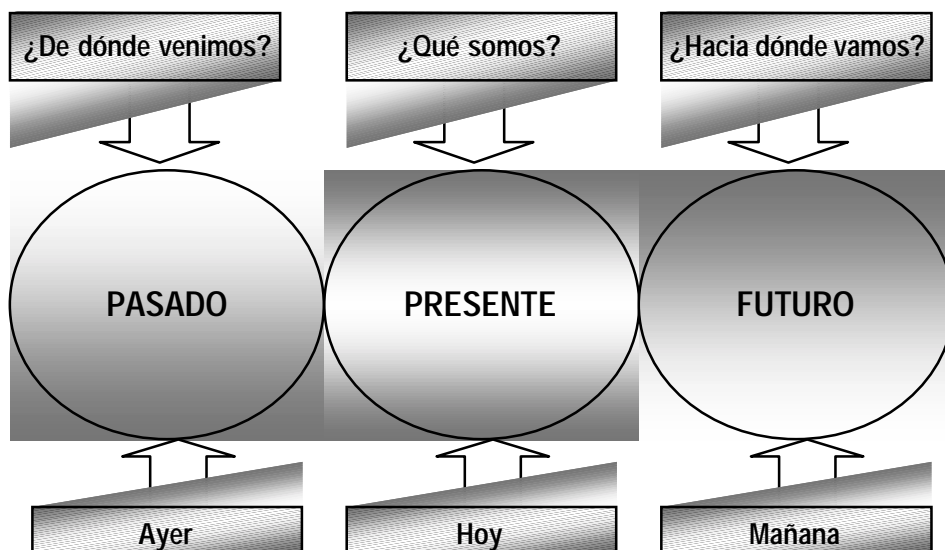
A luz de lo expuesto en la primera parte del presente Módulo, pareciera que esta pregunta estuviese de más, por cuanto ya se han dado suficientes explicaciones sobre los cambios educativos que requieren los actuales y futuros tiempos.

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

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

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

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LOS CENTROS DE FORMACIÓN



¿De dónde venimos?

-Pasado-

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

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

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

¿Qué somos?

-Presente-

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

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

de baja calidad.

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

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

¿Hacia dónde vamos?

-Futuro-

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

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

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

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

* Desarrollar en los educandos

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

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

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

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

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

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

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

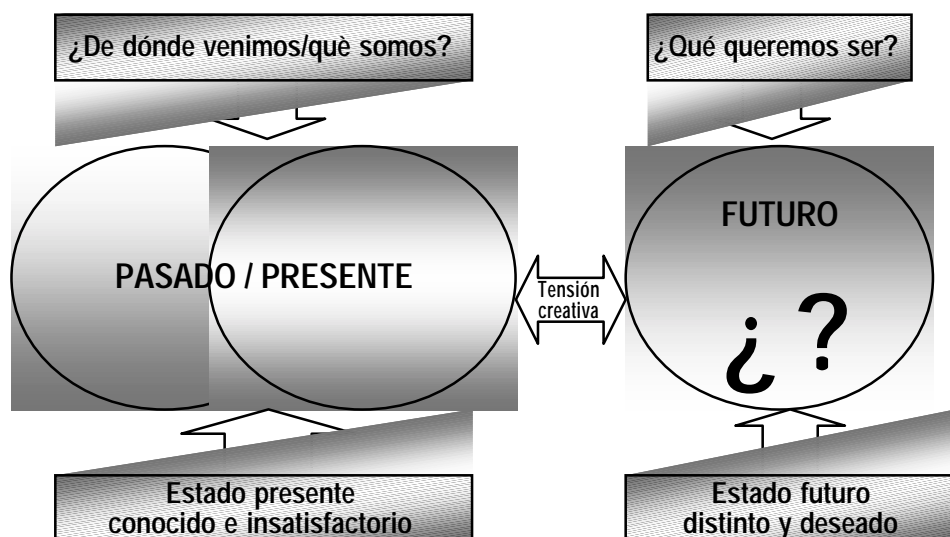
3. Implementar un plan estratégico de acción (propósito estratégico, objetivos, estrategias

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

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

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

LOS CENTROS DE FORMACIÓN: ENTRE EL PRESENTE Y EL FUTURO



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

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

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

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

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

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

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

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

Era del Conocimiento.

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

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

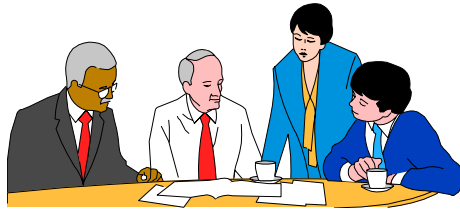
“La tensión, por su naturaleza, busca resolución, y la resolución más natural de esta tensión es que nuestra realidad se aproxime más a lo que deseamos. Es como si hubiéramos puesto una banda elástica entre los dos polos de nuestra visión y la realidad actual” (Peter Senge).

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

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

caracterizan la tensión creativa.

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



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

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

* "Esperemos hasta que las

cosas se asienten"

* "Nos hemos arreglado mucho tiempo sin esto"

* "No tenemos tiempo"

* "No tenemos los recursos necesarios"

* "Volvamos a la realidad".

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

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

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

ACTITUD VIGIA Y PROYECTO INNOVADOR DE CENTRO



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

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

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

Como se recordará la Planificación Estratégica contiene tres elementos básicos:

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

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

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

Ahora bien, el Proyecto Innovador está encaminado a resolver la “tensión creativa” que se presenta entre la “visualización de un estado futuro distinto y deseado” y la “incomodidad que crea un estado presente conocido e insatisfactorio”, lo cual se logra mediante la implementación de un Plan Estratégico de Acción.

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

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

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

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

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

IV - Lecturas Recomendadas

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

