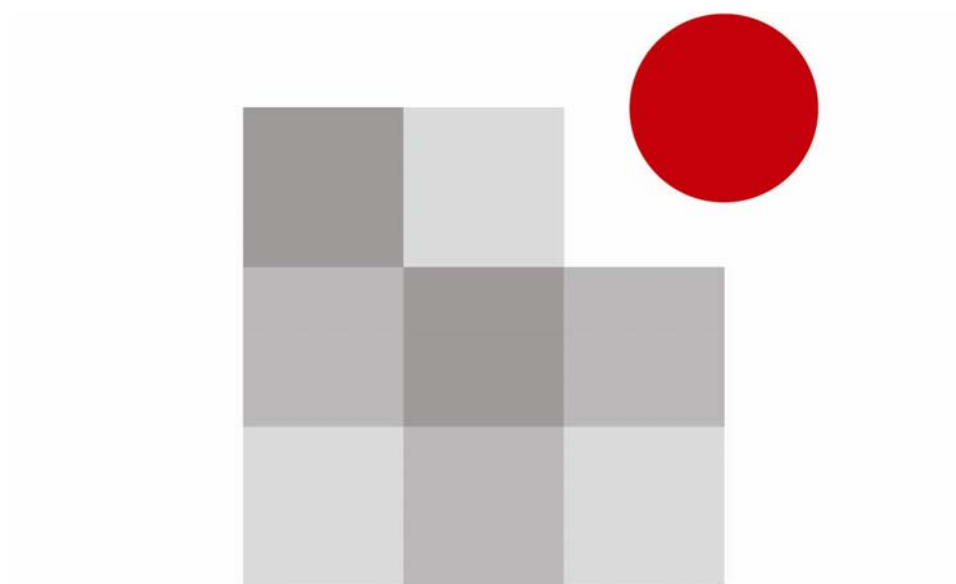


RAMO: INTRODUCCIÓN A LA
GESTIÓN EDUCACIONAL



IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD I

LA GESTIÓN EN EL MARCO DE LA REFORMA EDUCACIONAL

CLASE 01

“Inicialmente es necesario transformar el mundo; en seguida, es necesario transformar el mundo transformado y así sucesivamente”.

Roger Garaudy.

“Los pueblos que no consiguen dominar la ciencia y la tecnología se tornan cargadores de agua y cortadores de leña para los otros”.

Rutherford (1882).

1. ¿POR QUÉ LA NECESIDAD DE UNA REFORMA A LA EDUCACIÓN EN CHILE?

Las razones que se pueden esgrimir para realizar una reforma a la educación en nuestro país son muchas. Entre ellas encontramos aquellas que tienen un origen en nuestra realidad interna, como por ejemplo las que dicen relación con la calidad y equidad de nuestro sistema educativo; el atraso tecnológico que la escuela presenta frente al resto de la sociedad, o el modelo político de nuestra escuela, el que debe absorber el proceso democratizador que ha vivido la sociedad chilena.

Reformar la educación se ha convertido en una necesidad imperiosa, ya que el eje del desarrollo económico a nivel mundial se ha desplazado desde una industria basada en el uso de recursos energéticos no renovables al conocimiento, como la principal fuente de riquezas.

En semejantes circunstancias, la educación y la formación refuerzan su condición de elementos de carácter estratégico para el progreso social y económico de las naciones y la mejora de la calidad educativa se convierte en un objetivo fundamental de todos los países desarrollados y subdesarrollados. En todo caso, no sólo el conocimiento específico, vinculado al mundo del empleo, es el que resulta más afectado. Los conocimientos fundamentales, las formas de pensamiento avanzado y las competencias cognitivas de carácter general constituyen ingredientes indiscutibles de un capital humano de calidad y la mejor garantía de adaptación a exigencias de cualificación y a ambientes profesionales francamente dinámicos.

Es el ser humano el que le da valor a los productos; una persona inteligente, creativa y responsable, es capaz de producir mucho más y mejor. Para que nuestro país pueda competir con ventaja a nivel internacional debe invertir en la formación de sus recursos humanos.

Este dato, más la creciente globalización, por el cual se produce un dinámico proceso de internacionalización económica, cultural, política y comunicacional, ha dado lugar a que los actuales Estados deban enfrentar desafíos de complejidad creciente. Este fenómeno se ha articulado en relación a una serie de consensos. En el plano económico, se ha generado acuerdo en relación al modelo de mercado; en el político, hay acuerdo consiente al sistema democrático representativo.

Los organismos internacionales (OI), como El Banco Mundial o la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), concuerdan en que son el conocimiento y la información las variables que permiten una mayor o menor competitividad económica, por lo que la educación habría pasado a ocupar un lugar prioritario.

Ante lo anterior cabe preguntarnos ¿Qué está sucediendo con nuestros alumnos?. Un proceso de enseñanza aprendizaje basado en la memorización, en la repetición y en relaciones verticales y autoritarias no es una respuesta válida ante los requerimientos que el país debe enfrentar.

En definitiva, a la educación le cabe abordar dos grandes aspectos, el primero relacionado con el ámbito interno de nuestra sociedad, la formación de una ciudadanía democrática y participativa y, el segundo, relacionado con el ámbito externo, la competitividad en el mercado internacional. Ambos requieren de jóvenes creativos, participativos, con iniciativa, lo que la Reforma Educacional ha definido dentro del curriculum a través de los llamados Objetivos Fundamentales Transversales (OFT), que implican valores y habilidades cognitivas, afectivas y psicomotoras.

Estos OFT se aprenden fundamentalmente por imitación y por experiencias, lo que implica que las prácticas al interior de la comunidad educativa son claves en el aprendizaje de los OFT. Si dentro de la escuela se dan relaciones autoritarias, por más que se predique sobre la democracia es muy difícil que ésta se traspase a nuestros alumnos.

El tema de la gestión en la escuela resulta gravitante en el actual proceso de reforma, para transitar de un modelo de escuela propio del antiguo Estado burocrático, a una nueva escuela democrática y de calidad.

1.1. Políticas de los Organismos Internacionales (OI)

Las políticas de los OI han inspirado a las reformas implementadas en los distintos países de nuestro continente. Los que más han influido en nuestro país son la CEPAL, el Banco Mundial y las resoluciones emanadas de la Conferencia Mundial sobre Educación para Todos en Jomtien, Tailandia, celebrada en marzo de 1990.

1.1.1. CEPAL: Transformación Productiva con Equidad

La CEPAL ha sintetizado su propuesta en la frase: “Transformación Productiva con Equidad”; ésta ha llamado a los países de América Latina a realizar una reestructuración de su producción, para poder ser competitivos a nivel internacional, cuidando de crecer pero con equidad; es decir, poniendo un fuerte acento en el gasto social.

El eje de esta transformación productiva se encuentra en los recursos humanos. Es por eso que el fuerte de la inversión debe estar puesto en la educación, se trata de crear nuevas tecnologías, de fomentar el progreso técnico, de modo que le permitan a nuestros países adaptarse al mercado internacional.

Los elementos centrales de la propuesta de la CEPAL son:

- a) Transformación productiva
- b) Equidad social
- c) Democratización política

La reforma del sistema de producción y difusión del conocimiento es, entonces, un instrumento crucial para enfrentar tanto el desafío en el plano interno, que es la ciudadanía, como en el plano externo, que es la competitividad (CEPAL, UNESCO, 1992).

La estrategia propuesta se articula en relación a los objetivos de ciudadanía y competitividad; adopta como criterios inspiradores de las políticas la equidad y el desempeño, y como lineamientos de reforma institucional la integración nacional y la descentralización (CEPAL, UNESCO, 1992).

1.1.2. Banco Mundial: Generar Capital Humano para un Nuevo Desarrollo

El Banco Mundial llama a invertir en recursos humanos, por lo que el eje sigue siendo la educación. También pide poner énfasis en la educación primaria e invertir en insumos educacionales (libros y otros medios educativos) más que en infraestructura.

El Banco Mundial presenta tres desafíos:

- a) Mejorar el acceso del aprendizaje
- b) Mejorar la eficiencia de los sistemas de educación
- c) Movilizar recursos para tales fines

En el plano de la gestión busca descentralizarla y dar más autonomía a las unidades educativas.

1.1.3. Jomtien: Necesidades Básicas de Aprendizaje

La Conferencia Mundial sobre Educación para Todos de Jomtien, en Tailandia, reunió a educadores de todo el mundo y en él se planteó el concepto de Necesidades Básicas de Aprendizaje que son necesarias para sobrevivir, mejorar la calidad de vida y seguir aprendiendo. Además, se tomó como base la teoría del desarrollo humano que postula la formación de capacidades y el uso de las capacidades adquiridas.

Según esta teoría, el ingreso es un medio y no un fin, de ese modo los recursos humanos son un medio que persigue lograr el bienestar social a través de la satisfacción de las necesidades básicas (bienes y servicios). Los índices más apropiados para medir el desarrollo de un país serían: longevidad, conocimiento, nivel de vida.

De acuerdo a las conclusiones de esta conferencia los objetivos a perseguir son:

- Satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje
- Educación para todos
- Universalizar acceso a la educación y fomentar equidad
- Concentrar la atención en el aprendizaje (resultados efectivos más que matrícula)
- Ampliar los medios y el alcance de la educación básica
- Mejorar el ambiente para el aprendizaje
- Fortalecer la concertación de acciones

Las condiciones necesarias que se requieren para el logro de estos objetivos son:

- a) Políticas de apoyo
- b) Recursos de distinto origen
- c) Solidaridad internacional

Realice ejercicio n°1

CLASE 02

1.2. Reforma del Estado

A partir del fenómeno de la globalización la realidad se vuelve diversa y compleja, difícil de manejar por parte de los estados nacionales tradicionales industriales, por lo que se vive una “fuga de gobernabilidad” haciéndose necesario enfrentar una realidad compleja y diversa (Kliskberg, 1992).

Es por eso que desde distintos enfoques los intelectuales y políticos claman por una renovación o rediseño del Estado, lo que se ha dado en llamar el paso de una política social dominante a una política social emergente, que dé cuenta de la nueva realidad y que permita formar al nuevo ciudadano.

Es así como las políticas de reformas educacionales, las debemos comprender dentro de algo mucho mayor, “la reforma del Estado”, es decir, la reforma educacional en nuestro país es parte de la reforma del estado chileno.

Con el inicio del proceso de regionalización comienza un cambio en la gestación de las políticas públicas en nuestro país. Gracias a las licitaciones o la asignación de recursos a través, de organismos como el Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), que distribuye contra proyecto, da la oportunidad de que las capacidades y la creatividad de muchos chilenos puedan concretarse.

El Estado centralizado y burocrático (que buscaba la homogeneidad cultural de la población), ha ido sufriendo grandes cambios desde un modelo dominante a uno emergente, los que se ilustran en el cuadro siguiente:

PARADIGMA DE LA POLÍTICA SOCIAL

	DOMINANTE	EMERGENTE
INSTITUCIONALIDAD	MONOPOLIO ESTATAL <ul style="list-style-type: none"> - Financia - Diseña - Implementa - Controla 	PLURALIDAD DE SUBSECTORES: ESTATAL PRIVADO (comercial) FILANTRÓPICO (ONG), e INFORMAL (familia)
INSTITUCIONALIDAD	CENTRALISMO	DESCENTRALISMO
LÓGICA DE TOMA DE DECISIONES	BUROGRÁTICA <ul style="list-style-type: none"> - Estrategia macro “El Estado sabe” -Asigna recursos vía administrativa - Usuario sin elección 	DE PROYECTOS Asignación competitiva Licitaciones Usuario propone “Capacidad de innovación esta diseminada en toda la sociedad y debe

		aprovecharse” (Fondos de inversión social)
FINANCIAMIENTO FUENTES DE RECURSOS	ESTATAL	COFINANCIACIÓN “Lo que no cuesta no vale” Recuperación de costos: “ el que puede debe pagar”
FINANCIAMIENTO ASIGNACIÓN DE RECURSOS	DE LA OFERTA	SUBSIDIO A LA DEMANDA (creación de cuasimercados) Libertad de elegir (¿Consumidor tiene información suficiente?)
OBJETIVO BUSCADO	UNIVERSALISMO DE LA OFERTA (Alto costo, bajo impacto) oferta homogénea a los informados y organizados.	UNIVERSIDAD DE LA SATISFACCIÓN Tratar desigualmente a los a quienes son desiguales socialmente.
CRITERIOS DE PRIORIDAD Y EXPANSIÓN DEL SISTEMA	AMPLIACIÓN PROGRESIVA DE ARRIBA HACIA ABAJO (acceso segmentado) Ergo. “a menor gasto social, menor equidad)	PRIMERO, LOS MÁS NECESITADOS (instrumento FOCALIZACIÓN)
POBLACIÓN BENEFICIARIA	CLASE MEDIA GRUPOS ORGANIZADOS	POBRES
ENFOQUE	EN LOS MEDIOS - Infraestructura Social - Gasto corriente	EN LOS FINES IMPACTO: magnitud del beneficio que recibe P.O: según objetivos buscados
INDICADOR UTILIZADO	GASTO PÚBLICO SOCIAL	RELACIÓN COSTO-IMPACTO

A continuación, profundizaremos estos aspectos de la política pública y veremos cómo se han intentado concretar en el ámbito de la educación.

1.3. Reforma del Estado y Educación

En educación, el énfasis estuvo puesto en el aumento de la cobertura escolar, llegando a superar el 98% en nuestro país. Sin embargo, otros indicadores como el grado de retención escolar o el tránsito de un nivel a otro no aparecían con buenos resultados.

Por ello es que a partir de 1990, el gobierno ha hecho un sostenido aumento en el gasto en educación, pasando de una subvención por alumno de \$11.582 en 1982, a \$17.214 pesos en 1997. Al mismo tiempo se inicia una reforma educativa en un movimiento ascendente desde la educación básica.

Dicha reforma constituye un eslabón importante en el rediseño del Estado chileno, proceso que se encuentra en implementación y que da cuenta de la nueva forma que éste debe adquirir.

Los principales aspectos podemos sintetizarlos de la siguiente manera:

- a) Se debe transitar desde un monopolio Estatal a la presencia de una pluralidad de sectores (privado, ONG, familia), desde el centralismo a la descentralización.
- b) Pasar desde una lógica decisional burocrática a una de proyectos que promueva la asignación competitiva e innovación, además de la participación en el marco de la formación de un nuevo ciudadano.
- c) Caminar desde un financiamiento estatal a una cofinanciación, bajo la idea de que puede pagar, por lo tanto debe hacerlo’.
- d) Transitar desde el subsidio a la oferta al subsidio a la demanda.
- e) Focalizar la acción en los más pobres, en los más necesitados.
- f) Poner el énfasis en los fines más que en los medios, utilizando como indicador la relación costo impacto.
- g) Pasar de la administración al management.**

A continuación, se examinarán los principales aspectos de la reforma o rediseño del Estado, en el marco de una política social emergente, los que se irán cotejando con los principales lineamientos de la Reforma Educacional. Así se podrá observar cómo se enmarca ésta dentro de los nuevos paradigmas políticos y administrativos.

- a) Desde el centralismo a la descentralización. Las políticas sociales emergentes tienden a la descentralización, buscando un mayor consenso social y una mayor participación. La reforma educacional se realiza sobre la base de una “matriz institucional descentralizada”, en la que operan mecanismos de financiamiento competitivo desde la década de los 80, cuando se traspasaron los establecimientos escolares desde la administración del Ministerio de Educación a las Municipalidades.

En el nuevo marco curricular el ministerio sólo fija los objetivos fundamentales y contenidos mínimos obligatorios (OF, CMO) y cada establecimiento elabora sus propios planes y programas respetando los mínimos establecidos por el MINEDUC.

- b) Desde una lógica burocrática, a una lógica de proyectos. La lógica decisional de los paradigmas emergentes del nuevo Estado se encuentra en relación con una lógica de

proyectos, buscando que se dinamicen las capacidades creativas de los docentes. De esa manera, el Estado asigna los recursos a los mejores proyectos presentados por los equipos de docentes de las escuelas.

En la Reforma Educacional juegan este rol los Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME), que compiten anualmente por dicho financiamiento, en un marco institucional que evalúa la calidad de los proyectos en términos de su impacto potencial sobre los aprendizajes de competencias fundamentales.

Para la formación de los nuevos ciudadanos se han definido una serie de Objetivos Fundamentales Transversales (OFT), que buscan la formación moral, personal e intelectual de los alumnos. Además, se busca formarlos en informática y educación tecnológica junto con reorganizar la modalidad técnico profesional.

Aunque los docentes tuvieron escasa participación en el origen de la reforma, también es cierto que por su carácter incremental se dan posibilidades de participar en todo el proceso. De este modo, los docentes pueden canalizar sus inquietudes y especialmente su creatividad, como por ejemplo:

- Concursos de proyectos de mejoramiento educativo (PME).
 - Directorio y fondos para asistencia técnica. El MINEDUC elabora un directorio de información con la oferta de asistencia técnica a liceos sobre temas acotados como currículum, evaluación, etc.; en dichos directorios las escuelas pueden seleccionar los temas y a las instituciones de capacitación, en definitiva se trata de realizar adquisiciones con participación de la demanda.
- c) Desde un financiamiento estatal a un financiamiento compartido o cofinanciación. En 1993 se abre el sistema de financiamiento compartido a las escuelas particulares subvencionadas, los liceos municipales y particulares subvencionados a partir de una tabla de descuento de la subvención fiscal según el nivel de cobro. En 1997 el 27% de la matrícula subvencionada se encontraba bajo este sistema. Así se incorporan recursos privados a la educación bajo el principio del que puede pagar debe hacerlo. En tanto el Estado, puede derivar y focalizar sus propios recursos hacia los segmentos más necesitados de la sociedad.
- d) Transitar desde un subsidio a la oferta a un subsidio a la demanda. Con la modalidad de financiamiento a partir de una subvención por alumno atendido, se pasa desde un subsidio a la oferta a un subsidio a la demanda. Esto debería provocar que las escuelas más eficientes se expandan a costa de las menos eficientes, que se verían obligadas a mejorar o cerrar.

Se trata de un “cuasi” mercado de la educación, donde el consumidor tenga la libertad de elegir y con su decisión defina a qué oferente se le asignarán los recursos fiscales. Esto

implica un consumidor informado, por lo cual el rol de entregar la información que le permita al consumidor elegir adecuadamente lo trata de cumplir el Estado a través del Sistema de Medición de la Calidad y Equidad de la Educación (SIMCE).

- e) La acción se debe focalizar en los más necesitados. El Estado pretende focalizar a través de programas regidos por criterios de discriminación positiva y acción pro-activa. El gobierno de la Concertación partió sobre la base dejada por la administración anterior, pero de acuerdo a los nuevos paradigmas de políticas sociales. Así se establecen criterios de prioridad y expansión en que se comienza por los más necesitados, al fijar como objetivos el logro de la calidad y equidad de la educación.

Al priorizar por los más necesitados se define mejor las falencias y la población objeto de la política, diseñando líneas de trabajo diferenciadas para su solución. Por ejemplo, el programa P900 dirigido al 10% de las escuelas más pobres del país y de peor rendimiento académico, tiene como objetivo mejorar la calidad de la educación y el aprendizaje de los alumnos. En este caso los criterios de localización son: el bajo rendimiento promedio de los alumnos en las pruebas SIMCE, el bajo nivel socioeconómico de las familias y el tamaño y accesibilidad de las escuelas.

Además, los objetivos de mejoramiento de la calidad y equidad de la educación se proyectan a través de los programas MECE tanto para enseñanza básica como para media.

- f) Énfasis en los fines más que en los medios. Tradicionalmente la lógica del Estado se preocupaba más de los procedimientos y de los recursos invertidos por el mismo Estado, que del logro de determinados objetivos. El éxito de una política social no está dado por el crecimiento del gasto social, sino que por el impacto que tenga dicho gasto y el retorno que tiene para la sociedad. Por ello, es que se ha priorizado en educación básica, porque de acuerdo a estudios del Banco Mundial, tiene mayor rentabilidad social que la educación Universitaria, ya que gana más la sociedad en su conjunto que el individuo.
- g) Transitar desde una administración a un management. Uno de los objetivos más importantes de la reforma a la educación es aquel que busca producir un cambio de actitud en los docentes y un cambio cultural en la escuela. Es así como se potencia el rol del consejo de profesores, se fomenta el trabajo en equipo, se da lugar a la creatividad y a la iniciativa individual, se invita a los docentes a ganar nuevas experiencias a través de las pasantías, etc.

Pero el cambio cultural, también debe darse en los directivos, en los encargados de liderar el proceso dentro de cada establecimiento educacional. El Director debe transformarse en un líder pedagógico, en un agente de cambio que genere condiciones de descentralización e innovación, en definitiva que se desarrolle un nuevo estilo de gestión al interior de la escuela. Este cambio se debe concretar en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada establecimiento.

En definitiva, nos encontramos con un Estado que actúa en un sistema descentralizado con un nuevo tipo de capacidades e instrumentos, que usa la información, la evaluación y el incentivo más que la tradicional normativa estatal. De este modo pretende crear redes de apoyo en la sociedad civil y busca velar por la calidad y la equidad de la educación a través de una discriminación positiva.

Las escuelas y los docentes no son meros receptores, la escuela debe participar a través de sus equipos de trabajo en la elaboración curricular; en la definición de los organismos técnicos asesores; en la definición de los temas en los que necesiten capacitación y en la elaboración de los proyectos de mejoramiento educativo.

El Estado debe preocuparse de establecer reglas claras y supervisar el cumplimiento de los resultados, a partir de la fiscalización de los estándares de calidad.

Realice ejercicio n° 2

CLASE 03

2. EL CAMINO DE LA REFORMA

Más de una vez hemos escuchado frases como: “es un cambio más, luego vendrá otro”, “sólo es un cambio de lenguaje y basta con acostumbrarse a él”, “es lo mismo que antes con otros nombres”; sin embargo, nos atrevemos a asegurar que los que piensan así están equivocados.

Es cierto que la historia de la educación chilena está plagada de reformas, cambios en los planes y programas, aumento en el número de horas o de años de escolaridad obligatoria, enseñanza básica gratuita, enseñanza básica obligatoria de seis años, aumento de la enseñanza básica a ocho años, etc.

No obstante, esta reforma tiene algo distinto, no es la simple modernización de la educación o adecuación de ésta al paso del tiempo y al avance de la ciencia y técnica, junto con esto, en el actual proceso de reforma se refleja también la transformación de la manera en que se llevan adelante las políticas estatales.

Creemos que la clave es la manera en que se está realizando esta reforma. No es sólo una dictación de decretos de parte de una autoridad central, que como en experiencias

anteriores entrega un paquete de medidas imposibles de modificar y muy difíciles de adecuar a las distintas particularidades de nuestro país.

La actual reforma es incremental, en cuanto tiene una gradualidad en el tiempo, está abierta al ensayo y error y al aporte que a ella pueden hacer los actores del proceso educativo. Es participativa, exige de cada comunidad educativa la definición de sus propios objetivos y estrategias como, por ejemplo, la elaboración de planes y programas propios.

Por lo anterior, no es una reforma que pueda ser borrada o reemplazada de una plumada, es una reforma profunda porque aspira a un cambio de cultura, y su eje viene a ser el modelo de gestión que plantea. Si el Estado intenta dejar de desarrollar políticas desde una óptica normativa centralizada y burocrática, la escuela, a su vez, como un subsistema de este conjunto social debe desarrollar en su interior relaciones democráticas, para transformarse en un escollo al avance democratizador de nuestra cultura.

Al observar la velocidad y profundidad con que avanzan las sociedades modernas, entenderemos la importancia del cambio que debe vivir la escuela. La creciente influencia social del progreso científico-tecnológico, junto con el carácter abierto de las economías y el aumento de la internacionalización en las relaciones económicas y sociales, constituyen algunas de las causas que permiten explicar ese estado de cambio permanente en el que estamos instalados.

Todo esto nos impone un reto a nuestro sistema educativo, porque el cambio va mucho más allá del incremento de horas, cambio en los planes y programas o la mayor relevancia de sectores del aprendizaje. El verdadero cambio se encuentra en el área de la gestión, del cómo se producen estos cambios, en sus prácticas de gestión.

La importancia de los aspectos organizacionales, las concepciones de gestión y la definición de estrategias acordes con ella, constituyen factores claves en el desarrollo de nuestro sistema escolar.

2.1. Concepto de Gestión y Gestión Integral

A continuación, les ofrecemos dos conceptos de gestión escolar. Entendemos por gestión escolar al conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende la comunidad educativa para promover y posibilitar el logro de la intencionalidad pedagógica de la escuela (Lavín, 1997).

La gestión de la educación es el conjunto de decisiones y acciones de los cuadros dirigentes de las instituciones educativas, junto con otros actores, que se ejecutan para el cumplimiento de objetivos educativos, la producción de bienes y servicios educativos y una mayor y más justa distribución de esos bienes y servicios (Pini, 2000).

La gestión en la escuela es un tipo de gestión integral, porque considera todas las actividades que implica la marcha cotidiana de la escuela, a saber:

- Las actividades de enseñanza aprendizaje y, en este ámbito, muy centralmente las que implican la renovación curricular,
- La gestión administrativa y financiera de los recursos que maneja la escuela;
- Las que implican organizarse para desarrollar todas las funciones;
- Las actividades que se realizan con las instancias municipales, provinciales y centrales y con otras escuelas;
- Las actividades que se realizan con la comunidad;
- Las normas prácticas de convivencia entre los distintos miembros de la comunidad escolar que tanta importancia tienen en el clima de la escuela.
- Porque articula todos los proyectos de innovación que está desarrollando la escuela en relación a los aprendizajes de los alumnos.

Una propuesta de gestión escolar de carácter integral pretende facilitar que los docentes articulen los distintos ámbitos de su quehacer educativo y contribuir así a crear las condiciones para que logren reflexionar en profundidad sobre su quehacer profesional y a partir de ello, trazar su Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Se debe promover una gestión centrada en los procesos y construida desde las prácticas, en especial considerando que la planificación por sí sola no asegura los resultados ni una GESTIÓN eficiente.

Una gestión escolar participativa requiere de:

- Un PEI.
- Equipos de trabajo que lo desarrollen.
- Participación de toda la comunidad educativa.

A continuación, desarrollaremos más profundamente las distintas dimensiones de la gestión integral:

- La pedagógica-curricular; se refiere a los objetivos específicos o razón de ser de la institución en la sociedad. Contempla las prácticas específicas de enseñanza y aprendizaje, los contenidos curriculares, la selección de textos y auxiliares didácticos y las prácticas de evaluación, entre otras.
- La administrativa-financiera; está referida a la distribución del tiempo y el espacio del establecimiento; así como la administración de recursos humanos, materiales y financieros de la institución escolar.
- La dimensión organizativa-operacional; se refiere a la organicidad interna del establecimiento educativo, comprendiendo sus subsistemas, tales como: equipo de docentes directivos y sus respectivas funciones, cuerpo docente, departamentos administrativos, departamentos de asignaturas, centro de padres y apoderados, centro de alumnos, comisiones, etc. A la vez se refiere a la interrelación que existe entre esos subsistemas en términos de su operatividad. Constituye el soporte de las otras dimensiones y las articula entre sí.
- La dimensión comunitaria; alude a las relaciones que establece la escuela con los padres y apoderados, los criterios de selección, así como las relaciones que se establecen con las organizaciones sociales, culturales y empresariales de la zona.
- La convivencia; está referida a las relaciones de convivencia en el establecimiento, tanto a la relación entre pares: docentes entre sí, alumnos entre sí, etc.; como las relaciones jerárquicas: directivos con docentes, profesores con auxiliares, profesores con alumnos, etc., además de las llamadas relaciones no calificadas, es decir, la de cualquier persona del establecimiento con los apoderados o padres.
- La sistémica; se refiere a las relaciones que establece la escuela con otras instituciones del sistema educativo. Con las instancias municipales, provinciales y nacionales de educación y con otras instituciones escolares (escuela-escuela) (Lavín, 1997).

CLASE 04

2.2. Gestión en la Escuela y Administración de Empresas

Aunque muchos educadores miran con reticencia la incorporación de conceptos de la administración de empresas, es innegable que ese espacio lleva la delantera en la garantía del producto que elabora, porque desarrolla un concepto de calidad puesto a prueba con el cliente. Lo mismo ocurre en empresas de servicios que buscan desarrollar una relación más humana con su clientela, dando lugar a que sus trabajadores puedan aportar creativamente con la camiseta de la empresa bien puesta.

Es así, como la escuela debe responsabilizarse de la calidad del aprendizaje de sus alumnos y ¿por qué no?, dejar contentos con el servicio a sus alumnos y apoderados. No es casual que el nuevo concepto de calidad amplíe la noción de cliente, para incluir a cualquier miembro de una organización que aporte a generar valor añadido y a mejorarla, destacando la importancia de la cultura y la ética en la empresa.

Esa personalización que comporta la nueva filosofía de gestión de las organizaciones, ese aumento, en fin, de su interés por las personas (sean externas o internas a la organización), pueden interpretarse como una adaptación a las exigencias de este contexto socio-histórico, que es característico de las sociedades avanzadas.

El sistema educativo y, en particular, el sistema escolar son subsistemas del sistema social, de modo que ese importante dinamismo del contexto afecta los centros educativos. Hoy es necesario, más que nunca, disponer de un marco de referencia que sirva de guía, permita anticiparse al futuro y administre los cambios con el fin de hacer de ellos oportunidades de mejora. La Gestión de Calidad y la filosofía de gestión de las organizaciones que la sustentan, por su perspectiva globalizadora, constituyen referentes para promover la mejora continua de las instituciones escolares incluyendo conceptos, valores, principios y métodos que son perfectamente transponibles al ámbito educativo.

Una escuela eficaz tiene muchas áreas comunes con una empresa exitosa:

- El papel de un liderazgo efectivo que conduce a la organización hacia los objetivos que le son propios.
- La preocupación por las personas que se convierten en el eje de la organización.
- Una cultura compartida que otorga fuerza a los compromisos individuales y los orienta en una misma dirección.
- El dominio de sus respectivas áreas de actividad, constituyen los cuatro pilares fundamentales en los que reposa la excelencia, tanto de las empresas como de las escuelas.

Podemos percibir una ética de funcionamiento en las organizaciones modernas:

- La importancia de las personas en las organizaciones.
- La calidad como responsabilidad individual.
- El trabajo bien hecho como exigencia de esa responsabilidad y como fuente de satisfacción personal.

- La participación, la colaboración y el trabajo en equipo como elementos fundamentales de la organización.

Según la profesora Rosabeth Kanter, son cuatro las tareas principales de los gerentes de los años 90, y que denomina las cuatro F: Focus, Fast, Flexibility y Friendly.

Focus: Es la capacidad de discriminar las cuestiones realmente estratégicas y la concentración en las mismas.

Fast: El hipercambio exige respuestas inmediatas. No es posible por ejemplo, el comportamiento tipo elevador de las estructuras tradicionales, donde se debe esperar que las órdenes lleguen al nivel jerárquico adecuado y las comunicaciones circulen por la pirámide organizacional.

Flexibility: Significa que el gerente debe adaptarse sobre la marcha a las transformaciones que va produciendo la ley de los cambios continuos.

Friendly: El gerente debe tener como cualidad ser un gran negociador para construir redes fluidas y dar apoyo en términos de piso social a la organización. No se debe olvidar que el mundo de la aldea global es al mismo tiempo un mundo de negociación.

Las organizaciones exitosas de los 90' son aquellas que persiguen los siguientes objetivos: (Kliskberg, 1992)

- a) Maximización de la flexibilidad. Se llama a abandonar las estructuras piramidales y reemplazarlas por estructuras más flexibles y más adaptables a los cambios.
- b) Descentralización. Se busca acercar la organización a la realidad, en contacto permanente con ella y con poder de resolución de problemas. Es el caso de la formulación de proyectos de mejoramiento educativo.
- c) Facilitación de la Innovación. La innovación no surge en forma espontánea, sino que cuando se han aplicado políticas adecuadas para que ello suceda. Además aumenta cuando la organización aplica formas de trabajo más horizontales y no verticales.
- d) Desarrollo de la participación. Existe una alta relación entre participación, moral de trabajo y productividad. En nuestro caso son experiencias interesantes la formación de equipos de gestión en los establecimientos educacionales.

En definitiva, no se trata de trasladar todos los conceptos de la administración a la escuela en forma automática, sino adaptar lo que pueda servir a la escuela. Teniendo en cuenta que los nuevos postulados del management buscan poner en el centro a la persona y las organizaciones exitosas son las que lo han logrado.

Las modernas administraciones, impulsan la jerarquización, profesionalización, estabilidad, evaluación del rendimiento, participación, motivación y la capacitación como base de la promoción. Tal vez la administración suena poco humanista, especialmente si consideramos su antiguo enfoque, pero cabe preguntarnos ¿son las personas el centro de nuestra escuela o liceo?

Realice ejercicio n° 3

CLASE 05

2.3. Gestión y Teoría General de Sistemas

Una de las principales corrientes del pensamiento administrativo es la llamada “Escuela de Sistemas”, ella estudia a las organizaciones como sistemas sociales mayores y en constante movimiento, que se interrelacionan y afectan mutuamente. Las organizaciones sociales no son islas (Hernández, 1994).

Un sistema se define como “un conjunto de elementos íntimamente relacionados para un fin determinado o como un conjunto o combinación de elementos o partes que forman un todo unitario y complejo” (Hernández, 1994).

Una escuela es un sistema abierto, que recibe múltiples estímulos del medio ambiente social donde se encuentra, además, está compuesto por múltiples subsistemas e inserta en un macrosistema. Existen varios tipos de sistema y cada uno de ellos con características propias.

Según Hernández, los sistemas abiertos reciben mucha influencia o insumos por el grado de interacción con otros sistemas. En cambio los cerrados reciben poca influencia de parte de otros sistemas.

Existen como mínimo cuatro elementos necesarios para la existencia de un sistema:

- a) Insumos: Abastecen al sistema de lo necesario para cumplir su misión.
- b) Proceso: Es la transformación de los insumos de acuerdo con ciertos métodos propios de la tecnología del sistema (el saber hacer de la organización).
- c) Producto: Es el resultado del proceso y, a la vez, es un insumo de otros sistemas.
- d) Retroalimentación: Es la respuesta de los sistemas que han recibido como insumo el producto de un sistema previo o la respuesta de su medio ambiente, cuando éste ha recibido un producto del sistema.

Los insumos se reciben en la unidad de entrada del sistema, una vez que se reciben se transmiten a la unidad de proceso en donde se transforman en el producto, el que es dirigido hacia la unidad de salida que es el medio por el cual se entrega el producto al exterior.

Una unidad clave es la de retroalimentación, la que recibe las señales provenientes del exterior del sistema, lo que permite a ésta determinar si sus intercambios con el exterior son satisfactorios.

Los insumos que luego serán convertidos en el producto de una escuela, son sus alumnos y la retroalimentación permanente es fundamental para la mejor formación de éstos.

Los factores ambientales que influyen en la organización son:

- Culturales: ideales, valores y normas prevalecientes en la sociedad, desarrollo histórico de la misma e ideologías presentes, creencias, costumbres y naturaleza de las instituciones sociales.
- Tecnológicos: grado y perspectivas del avance científico y tecnológico.
- Educativos: niveles de escolaridad y preparación para el trabajo productivo.
- Políticos: sistema político y situación política general.
- Legales: legislación que afecta la interacción de las organizaciones con el medio.
- Recursos naturales: disponibilidad y condiciones climáticas, orográficas, etc.

- Demográficos: edad, sexo, número y distribución de los recursos humanos.
- Sociológicos: estratificación y movilidad sociales, definición de los roles sociales y características de las instituciones.
- Económicos: estado de la economía y acción de los agentes económicos.

Basados en lo anterior, debemos señalar que un buen diagnóstico de la institución escolar debería considerar todos los factores ambientales que influyen en una organización.

2.3.1. Subsistemas

Las organizaciones que son sistemas sociales que se crean para lograr propósitos específicos están integradas por los siguientes subsistemas:

- Subsistema de metas y valores. Comprende los fines que persigue la organización para satisfacer las demandas que impone el medio ambiente; es decir, es el conjunto de objetivos, metas concretas y en última instancia la misión o fin de la organización. También incluye las metas de sus miembros como sistema y las de los integrantes individuales. Los valores son los puntos de vista que influyen en las conductas del elemento humano de la organización; los valores pueden ser individuales, grupales, organizacionales, ambientales, de la actividad y culturales. Lo cual se debe plasmar en el Proyecto Educativo Institucional de la escuela.
- Subsistema técnico. Está compuesto por el conjunto de conocimientos requeridos para llevar a cabo las tareas, las técnicas mediante las cuales los insumos son transformados en productos y equipos con que se lleva a cabo dicha transformación. Por ejemplo, los Centros de Recursos Audiovisuales.
- Subsistema estructural. Está conformado por la manera en que se dividen y coordinan las tareas; incluye los modelos de autoridad, comunicación y flujo de las tareas en la organización. Asimismo, proporcionan las bases para la interacción de los subsistemas técnicos y psicosocial. En este caso un colegio se puede dividir en departamentos por subsector o grupo de ellos.
- Subsistema psicosocial. Es el conjunto de conductas individuales, motivación, relaciones de status y de roles entre los integrantes, es decir, la dinámica de grupos. Es afectado por los sentimientos, valores y expectativas de los miembros de la organización.
- Subsistema administrativo. Es el medio que une los demás subsistemas. El enfoque propuesto es considerar la toma de decisiones como la esencia del proceso del subsistema administrativo (Hernández, 1994).

El medio social exige a los establecimientos formar alumnos con ciertas características y niveles de competencias, ya sea para ingresar a la universidad o para el sistema de trabajo. Si lo hace bien o mal, es algo que la escuela percibe a través de las señales que envía el medio y que la lleva a retroalimentarse, promoviendo cambios para mejorar su producto de acuerdo a las exigencias del medio.

Realice ejercicio n° 4

CLASE 06

2.4. Gestión y Calidad de la Educación

En los últimos años, se ha puesto el énfasis en el potencial de cambio que implica abordar a la institución escolar como un objeto posible de ser gestionado, en el sentido de gobernar una variedad de procesos interrelacionados que acarrearán todos ellos profundas consecuencias pedagógicas.

Las habituales desarticulaciones entre “lo pedagógico” y “lo administrativo”, entre el aprendizaje que se produce en el aula y la vida cotidiana de la escuela, o entre ésta y “el afuera”, entre otras, son puestas en tela de juicio a la hora de detectar los factores causantes de la ineficacia de los procesos escolares (Pini, 2000).

Pero la transformación de la educación, no implica barrer con el pasado, sino ir construyendo lo que “debe ser” la escuela a partir de lo que “es”, creando espacios para el debate y la reflexión acerca de las prácticas, de sus características y regularidades, de sus posibilidades y limitaciones en relación con un proyecto transformador.

Las instituciones educativas “las hacemos cotidianamente”, a través de nuestras prácticas pedagógicas y desde los distintos lugares, roles y contextos en los que nos encontramos.

La práctica escolar y las relaciones que se dan al interior de la comunidad educativa constituyen la expresión de sus creencias y valores de su cultura, lo que se denomina como currículum oculto de la escuela. Lo que es clave en el aprendizaje de los Objetivos Fundamentales Transversales, ya que se aprenden por imitación de conductas y actitudes y no por discursos teóricos.

El aumento de esa capacidad de gestión, tanto desde el punto de vista pedagógico como administrativo, resulta imprescindible para que los directivos puedan afrontar los

nuevos y viejos problemas de la educación y los desafíos impuestos a la escuela por la complejización de su entorno.

La discusión sobre la calidad educativa se ha centrado en el desarrollo del trabajo pedagógico al interior de la sala de clases. De ahí que las políticas se han dirigido a la formación y actualización individual del docente, el diseño de nuevos métodos y técnicas didácticas, la elaboración de textos y otros materiales para el trabajo en el aula.

Hoy se tiene el convencimiento que estas medidas no son por sí solas suficientes para elevar la calidad, ya que no se han acompañado de cambios en la organización y funcionamiento del salón de clases y de la Unidad Escolar o Centro Educativo.

El problema de la calidad educativa, no es sólo un aspecto que pueda resolverse en términos de expansión. También implica las prácticas educativas generadas por las escuelas y por los docentes y, por tanto, los resultados obtenidos a través de las mismas. Existen consideraciones sobre la importancia que tiene la calidad de la escuela en la permanencia y logro académico de los alumnos, así como afirmaciones de que es más importante la calidad de lo aprendido, en cuanto a los efectos posteriores esperados, que la cantidad de años cursados (Congreso Nacional de Educación, documentos de apoyo, 1997).

La Globalización requiere de una educación de alta calidad, que significa “egresados con mayores capacidades de abstracción, de pensar en sistemas, de comunicarse y trabajar en equipo, de aprender a aprender y de juzgar y discernir moralmente en forma acorde con la complejidad del mundo en que les tocará desempeñarse” (Cox, 1997).

La gestión escolar, se aprecia como el eje donde la organización de los factores y la administración de los recursos educativos, desde el nivel de la administración pública hasta el panel, se articulan con la realización de las prácticas pedagógicas para alcanzar los objetivos educativos de la manera más eficiente y pertinente.

Los nuevos modelos de gestión se basan en la necesidad de considerar la importancia que tienen los procesos de organización de la institución escolar para el logro de una mejor educación (Congreso Nacional de Educación, documentos de apoyo, 1997).

2.4.1. Niveles de Gestión

En la gestión se reconocen dos grandes niveles que se relacionan con:

- a) El primer nivel, las formas de gestionar el sistema en general, que se caracterizan por la atribución otorgada a los municipios para controlar los ámbitos administrativos del sistema educativo, atendiendo todos los niveles, modalidades y tipos de escuelas en todas las regiones del país.

- b) En el segundo nivel, la gestión del plantel escolar cuya tendencia ha sido definir políticas que determinen el funcionamiento de las escuelas a través de normas y condiciones dictadas de arriba hacia abajo. Muchas veces incluye diversos grupos de poder lo que significa considerar a las escuelas como bloques homogéneos, sin respeto a las dinámicas particulares de su funcionamiento. Además, se han gestionado bajo patrones paternalistas y burocráticos que no permiten otorgarles capacidad de decisión sobre aspectos relacionados con el mejor desarrollo de sus actividades.

En cuanto al primer nivel es importante señalar que la ley 19.410 del 2 de septiembre de 1995, establece, en su artículo 4°, la obligación de la Municipalidad de formular anualmente un Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal (PADEM). Éste debe ser elaborado participativamente, lo cual implica que cada uno de los establecimientos formule su Proyecto Educativo Institucional.

El PADEM es un instrumento que permite planificar y gestionar la educación municipal de la comuna, permite programar las metas anuales de la educación municipal considerando los recursos humanos, financieros y materiales.

Puede participar en la elaboración del PADEM toda persona e institución que tenga interés en la educación municipal. Su objetivo es hacer posible en cada comuna una escuela con identidad, autonomía, metas claras, visión de futuro, resultados de calidad y responsable frente a la comunidad.

En cuanto al segundo nivel, se plantea la necesidad de que el equipo docente y el director tengan competencia para definir, dentro del marco de las políticas y prioridades nacionales, proyectos educativos propios. Esto implica responsabilizarse de los aspectos académicos y administrativos que se involucren.

Significa también un mayor involucramiento de la comunidad en la escuela, que permita ejercer un control más eficaz sobre las funciones de la misma y atender sus problemas y necesidades más inmediatas (Congreso Nacional de Educación, documentos de apoyo, 1997).

2.5. Marco Situacional y Marco Normativo

Pero ¿cuál es el marco bajo el cual se define el modelo de gestión plasmado en la Reforma Educacional?

La trayectoria de los modelos de gestión de la educación, han estado ligados a su carácter público, cuyo contexto está, por lo tanto, enmarcado en un Estado centralista y jerárquico, que asignó a la educación la función de construir las nacionalidades.

Según Martínez Nogueira (1995), tres son las características básicas del aparato organizacional del Estado que prevaleció hasta la segunda mitad del presente siglo:

centralización, formalismo y segmentación. El modelo de organización y gestión que aparecía “deseable en el contexto que el Estado era casi el exclusivo promotor del progreso, y la educación era vista como un instrumento fundamental para la promoción, la integración social y para la afirmación de la identidad nacional”.

“El sistema educativo así establecido reconocía un centro fuerte y poderoso, construido sobre el supuesto de una capacidad de regulación de los comportamientos fundada en su poder, en las normas y reglamentaciones, en el control de su cumplimiento y en la aplicación de sanciones. Los niveles intermedios eran cadenas de transmisión de una jerarquía piramidal y la escuela la base de la misma sin capacidad de decisión, cerrada y ejecutora de acciones educativas uniformes y rutinizadas (Lavín, 1997).

“La descentralización, la discrecionalidad del operador, la sustitución de la programación de detalle por la orientación estratégica, el achatamiento de la jerarquía, el trabajo en equipo y el control por los resultados, son las nuevas características de las organizaciones efectivas. A su vez, esta cualidad depende de la “cultura organizacional” que los refuerce y de la realidad social que colectivamente se construya en respuesta a los desafíos y a las demandas planteadas por los destinatarios de sus actividades” (Lavín, 1997).

Los cambios en el concepto de gestión tienen su origen en las transformaciones económicas, políticas y sociales a que ha dado lugar a la revolución tecnológica y que han alborotado el campo de la organización de las instituciones.

Dichos cambios, a su vez, plantean un profundo desafío al sistema educativo, en cuanto a desarrollar la capacidad de las unidades educativas, de procurar una educación útil relevante y pertinente para mejorar las condiciones de vida de la comunidad en las que están insertas.

La adopción de un enfoque estratégico-situacional de la gestión se considera de una mayor fertilidad y adecuación que el modelo burocrático para la conducción efectiva y democrática de la institución educativa.

Desde la perspectiva anterior, se vuelve fundamental:

- La ubicación de la escuela en el centro de las acciones, con las características particulares de la comunidad de la que forma parte.
- El fortalecimiento de sus funciones, a través de la definición clara de sus objetivos y estrategias.
- La interrelación apropiada entre lo pedagógico y lo organizativo.
- La participación orgánica de la comunidad en la administración local de la educación por medio de instancias definidas y mecanismos eficaces.
- El desarrollo de las condiciones apropiadas para la implementación gradual y sostenida de los nuevos mecanismos.
- La optimización de los recursos.

También requiere la inclusión de algunos aportes específicos, tanto para el terreno estratégico como para el operativo, tales como producción y análisis de información, los mecanismos de toma de decisiones, la negociación y la construcción colectiva del conocimiento, para contribuir a una efectiva integración de las dimensiones curricular, administrativa y comunitaria de la gestión.

CLASE 07

2.5.1. Visión Estratégica

La construcción en común de una visión institucional es un proceso en el que los involucrados -docentes, directivos, padres, alumnos en los ciclos superiores- deben abandonar el mito de la “objetividad” de la propia visión.

Se debe confrontar y acordar con otros en función de ir delimitando metas y líneas de acción posibles, que generen compromisos y responsabilidades. Concebimos así la participación en la gestión educativa, imprescindible para superar el empobrecimiento decisional crónico (Pini, 2000).

El enfoque estratégico, se caracteriza por tener en cuenta los múltiples factores que intervienen en la dinámica de las situaciones y las distintas visiones de los actores. El

intercambio de puntos de vista es imprescindible para identificar y analizar los problemas y elaborar posibles vías de solución, junto con mecanismos de evaluación y ajuste permanente (Pini, 2000).

La planificación estratégica -en su sentido más amplio- constituye el marco necesario y brinda, además, mayores posibilidades en niveles más amplios que el escolar.

Sus características fundamentales son (Pini, 2000):

- Identifica planificación con dirección y/o gobierno.
- Se realiza en situaciones de poder compartido.
- No es un diseño normativo.
- Es un intento de abarcar la complejidad de la situación que se quiere abordar para aproximarse lo más posible a las metas y resultados buscados.
- Exige una explicación de la situación total y la conjunción de puntos de vista múltiples.

Utiliza como categorías básicas: “situación” (la conjunción múltiple de aspectos y condiciones en que se desarrollan los procesos institucionales), “problema” (aspecto de la situación que se considera obstáculo para el desenvolvimiento o éxito en la consecución de las metas institucionales) y “oportunidades” (factores de la realidad externa a la institución que pueden influenciarla positivamente, o podrían hacerlo).

Debe considerar diferentes escenarios posibles y opera en cuatro instancias articuladas y formalizadas: coyuntural; anual operativa; a mediano plazo; a largo plazo.

Nos podemos, percatar que existe una gran diferencia entre lo que era el marco tradicional normativo y el actual marco situacional. Nadie es el poseedor de la “verdad”, sino más bien el conocimiento es algo que se construye entre todos y cada uno puede aportar en su construcción desde su situación particular. Lo que hace referencia directa a un modelo coherente con un modelo de escuela democrática.

A continuación, les presentamos un paralelo entre la planificación normativa tradicional y la planificación estratégica tradicional (Lavín, 1997).

Planificación Normativa Tradicional	Planificación Estratégica Situacional
<p>1. El sujeto es diferenciable del objeto.</p> <p>La planificación supone un sujeto que planifica (que puede ser el Estado, y un objeto que es la realidad económico - social). Esta visión supone que el sujeto y el objeto planificado son independientes y el primero</p>	<p>1. El sujeto no es distinto del objeto.</p> <p>El sujeto que planifica forma también parte de la situación en la que está comprendida el objeto planificado. Un actor que planifica no tiene asegurada de antemano su capacidad de controlar la realidad planificada, porque</p>

<p>puede controlar al segundo.</p>	<p>ello depende de la acción de otro, tanto como de la propia.</p>
<p>2. No puede haber más que una explicación verdadera.</p> <p>El sujeto que planifica debe previamente diagnosticar la realidad para conocerla. Ese diagnóstico se guía por la búsqueda de una verdad objetiva. La explicación de la realidad responde a la búsqueda de una verdad científica.</p>	<p>2. Hay más de una explicación verdadera.</p> <p>Los actores que coexisten en una realidad pueden tener diversas explicaciones de ella, las que estarán condicionadas por la inserción particular de cada actor en una situación determinada. En consecuencia, ya no es posible pensar en un solo diagnóstico único y verdadero de una vez y para siempre. Éste será válido en la medida que tenga la capacidad de recoger los distintos puntos de vista en una explicación situacional donde cada sujeto explica la realidad desde la posición particular que ocupa.</p>
<p>3.-Se explica para descubrir leyes que permitan prever los comportamientos de las instituciones o de las personas.</p> <p>Para comprender la realidad y prever su evolución futura, es necesario descubrir sus leyes de funcionamiento. De allí que se crea que la realidad social es explicable por medio del diseño de los modelos analíticos o modelos de simulación basados en relaciones sistémicas causa - efecto o relaciones de comportamiento.</p>	<p>3.- Los actores sociales crean posibilidades diversas en un sistema social que solo en parte sigue leyes.</p> <p>Lo que caracteriza al hombre es su capacidad de crear y colaborar con otros.</p>

Entonces ¿qué entendemos por planificación estratégica situacional?: un proceso de reflexión-acción de carácter intrínsecamente participativo que:

- Parte de un profundo conocimiento y reconocimiento de la situación en que se encuentra inserta la institución y las relaciones con su medio.
- Reconoce las interacciones que se establecen entre los distintos actores, interpreta y proyecta sus aspiraciones y expectativas a futuro.

- Jerarquiza, articula y organiza las acciones en relación a las distintas dimensiones de la gestión de la institución.
- Tiene la capacidad de resituar permanentemente las actividades de acuerdo a la coyuntura, manteniendo las orientaciones y objetivos estratégicos que la institución se ha propuesto a largo plazo (Lavín, 1997).

El instrumento para llevar adelante esta planificación estratégica es el Proyecto Educativo Institucional de cada escuela, donde se plasman las visiones y se construye una identidad común para el establecimiento educacional. Todos deben participar en él, de no ser así no tendrá ninguna utilidad y se convertirá en letra muerta que ocupará junto a muchos otros documentos un lugar en un estante.

La riqueza del PEI se encuentra en su proceso de elaboración, en el debate a que da lugar, a la reflexión que alrededor de él se produce.

Realice ejercicio n° 5

CLASE 08

2. EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI), HERRAMIENTA BÁSICA DE GESTIÓN

El PEI es un instrumento orientador de la gestión institucional. Contiene principios y objetivos de orden filosófico, político y técnico que programan la acción educativa dándole carácter, sentido e integración. Tiene como finalidad el mejoramiento progresivo de los procesos de aprendizaje. Además, parte del mejoramiento cabal de la realidad institucional y de una perspectiva de cambio, considerando las demandas de su medio y contando con una visión adecuada del futuro (proyecta una estrategia de cambio).

El PEI orienta el quehacer del establecimiento escolar, explicitando su propuesta educacional y especificando los medios que se pondrán en marcha para realizarla. Debe considerar las demandas que provienen del medio externo y las necesidades internas del establecimiento. La propuesta debe ser compartida por sus miembros, quienes deberían estar dispuestos a comprometerse participando para reforzar los aspectos logrados y generar estrategias para superar los déficit (Mineduc, 1995).

Para que este proyecto educativo sea significativo y tenga presencia en las políticas educativas de la comuna, debe tener la capacidad de recoger las demandas y expectativas de la población del sector en que está inmersa la escuela.

El PEI debe articular los distintos ámbitos de la escuela, lo que implica las dimensiones de la gestión escolar integral. Además, debe contener los programas de acción y articular los programas que se desarrollan en la escuela P900, PME, Enlace, etc.

La conducción institucional planificada es, en esta línea, la combinación adecuada de conocimiento y acción, orientados por el objetivo que la institución se ha trazado. Y esto es así porque: “La planificación no sólo consiste en conocer la realidad, diseñar el futuro y estudiar las posibilidades estratégicas de realización del plan. La verdad es que se trata de un proceso permanente e incesante de hacer, revisar, evaluar y rehacer planes que sólo rematan su tarea en la decisión concreta del día a día” (Lavín, 1997).

Esta concepción está en la base del proyecto educativo. Chávez lo define como el “conjunto coherente de operaciones y acciones que permiten modificar una situación educativa inicial determinada en una situación-objetivo caracterizada por un conjunto de factores de orden social, que permiten mejorar las condiciones educativas del contexto y de la población en donde se interviene”.

En el plano metodológico, el proyecto educativo se convierte en la unidad más operativa del proceso de planificación, y es el que permite modificar la realidad. Esto se hace efectivo a través de la generación de servicios y producción de bienes educativos cada vez más adecuados a la comunidad.

Su importancia radica en que rompe con el modelo prescriptivo de la planificación tradicional, ya que no se limita al diagnóstico y la programación, sino que incluye la acción colectiva. De otro modo, la alternativa es elaborar proyectos educativos institucionales en respuesta a exigencias normativas, con el carácter de un plan formal o un medio burocrático para conseguir fondos, como estrategia de mejoramiento de la gestión y de cambio institucional.

En este sentido, la gestión institucional a través del Proyecto Educativo Institucional (PEI), parece ser la que permite una mayor posibilidad de logros, en la medida que se parte de la especificidad de “esa” institución y todo cuanto se realiza está en función de una identidad institucional, en el marco de los lineamientos políticos generales.

El PEI es el proyecto de la comunidad educativa que, en tanto proceso de reflexión colectiva, otorga identidad, vigencia y continuidad a la institución, y se erige en el criterio básico a partir del cual se derivan todas las acciones, constituyendo un instrumento fundamental para:

- La gestión institucional si se lo utiliza sistemáticamente en la orientación, conducción, desempeño y evaluación de la institución;
- Articular los objetivos de política educacional con las prácticas efectivas en el nivel regional, local y escolar.
- Identificar, analizar y procesar los problemas institucionales, cooperando y asignando responsabilidades a los miembros de la comunidad educativa.
- La recreación constante de la “cultura escolar” a través de la constitución de espacios de comunicación e interacción.

El PEI tiene una serie de ventajas tales como:

- La formulación y evaluación de proyectos educativos con la participación de los actores, incrementa la capacidad de gestión de la escuela, porque contribuye a generar procesos decisorios diferentes. Se amplía la participación a otros agentes y factores no incluidos habitualmente.
- Constituye un insumo que alimenta el marco del que emergen decisiones sobre políticas y asignación de recursos en el proceso de gestión educativa más amplio.
- Incorpora múltiples variables que la conforman como una realidad compleja, articulándola en la gestión institucional (trabajo con la comunidad).

QUÉ NO ES Y QUE DEBERÍA SER EL PROYECTO EDUCATIVO.
(Triguero y Arellano, 1993)

NO ES	DEBERIA SER
Un detallado documento del colegio (historia, ubicación, ambiente socioeconómico familiar y social de la comunidad educativa, organigrama, listado de profesores, reglamento, etc.).	Un documento en que se especifica de manera concisa y clara la filosofía o doctrina que define, caracteriza y diferencia al colegio.
Una utopía plena de ilusiones irrealizables.	Una sucesión de ideas y objetivos sustentados en la realidad y factibles a mediano y largo plazo.
Un documento de tal amplitud que pudiese ser aplicado en cualquier colegio semejante.	Un documento propio y específico de cada colegio, fruto de la creatividad de los miembros de la comunidad educativa.

Un documento de impecable presentación formal.	Un documento técnico para ser llevado a la práctica y no servir de presentación.
Un documento elaborado por el equipo directivo entre cuatro paredes.	El resultado de la participación de los ejes de la comunidad educativa (padres, alumnos, docentes y dirección).
Una cosa fija e inmutable sujeta a las limitaciones del propio proyecto educativo.	Una doctrina permanente, pero flexible a los cambios sociales y educativos que reorienten su acción en determinado sentido.
Un documento irrelevante e innecesario, porque sin su existencia el colegio ha funcionado igual.	Una orientación dinámica para superar la rutina y evitar las repeticiones que empobrecen la labor educativa. Estímulo a la reflexión.
Un documento que dificulta el trabajo, supone aburrimiento y pérdida de tiempo y atenta en contra de la libertad del docente.	Un documento que contribuye a establecer prioridades, evitar divagaciones y ajustar la libertad del docente a la del resto de los miembros de la comunidad educativa. Un instrumento que cohesiona las inquietudes y coordina los esfuerzos individuales.
Un documento infalible que no permite su revisión y modificación.	Un propósito de mejoramiento que acepta las innovaciones y cambios propuestos.
Varios objetivos bien estructurados formalmente, de amplia e indefinida proyección, presente en la mente de los miembros de la comunidad educativa.	Un conjunto de objetivos sujetos a revisión y priorización en los planes o proyectos anuales de la actividad docente.
Un reglamento y manual de funciones que especifica las responsabilidades y relaciones de los miembros del colegio.	Un conjunto de fines u objetivos que deben ser alcanzados por los alumnos, según el tipo de colegio definido en el propio proyecto.
El fruto de un mero trámite burocrático que obliga a los docentes a cumplir ciertas tareas.	La expresión de la creatividad y aspiraciones de cada docente, que aporta sus ideas con la finalidad de cambiar la realidad con proyecciones de futuro.
Una respuesta a las exigencias del momento. "Todos están haciendo un proyecto educativo, por lo tanto no podemos quedar atrás".	Un compromiso con la función educativa y una manera de cooperar con los logros de los objetivos educacionales.

Una copia de objetivos extraídos de libros especializados y adaptados al colegio.	Unos objetivos surgidos de la comunidad educativa, que expresan los valores existentes en el entorno como guías para la formación de los alumnos.

3.1. Principios de Una Metodología Para la Elaboración del PEI

1. Acción comunitaria.

Una de las mayores aspiraciones de todo colegio es formar una comunidad educativa, vale decir, dotar de un sentido de fraternidad, solidaridad, amistad, entre otras, a las relaciones que se dan al interior de la institución. Esta es la única forma de promover una educación integral que expresa la naturaleza del hombre concreto, además de su dimensión espiritual, ética y moral, que asimila y expresa a través de la interacción con otras personas que comparten su realidad.

El sentido de comunidad es el recurso fundamental para producir la asimilación de los valores educativos que conforman una educación integral. El sentido de comunidad no puede estar ausente en la formulación del proyecto educativo.

2. Acción planificada.

El éxito que hoy exhiben muchas empresas productivas se debe, en gran medida, a un buen diagnóstico de la realidad y a su extraordinaria capacidad para planificar. Vale decir, para fijar con claridad los objetivos y metas que se desean alcanzar como también las etapas del proceso, los recursos humanos y materiales, el tiempo requerido, las actividades y estrategias que harán posible lograr lo proyectado.

En educación, el proceso de planificación no ha ido a la par con el progreso científico y tecnológico. El deterioro de la calidad educativa es un signo de este retraso.

3. Acción participativa.

Una organización participativa es aquella en que todos sus integrantes tiene la posibilidad de actuar en ella y hacer un aporte real desde el puesto y la función que ocupen.

La organización de un colegio debe estructurarse sobre la base de mecanismos que permitan ejercer funciones y tareas en forma participativa. También debe dar la posibilidad para que las personas que lo integran puedan tomar parte en la fijación de los

objetivos de la institución y en los medios adecuados para lograrlos, vale decir, en la elaboración del proyecto educativo (Triguero y Arellano, 1993).

Una organización participativa no constituye un fin, sino un medio para integrar al mayor número de personas en el logro de la educación integral a que aspira toda la comunidad educativa. Más aún, para constituir la comunidad educativa, es decir, para pasar del “colegio empresa” al colegio “comunidad educativa” se precisa indudablemente participación de todos los implicados en la vida del colegio.

CLASE 09

3.2. Etapas o Desarrollo Operativo del PEI

El desarrollo operativo se compone de una serie de actividades tales como:

- Definición de los propósitos generales o fines.
- Descripción y análisis del estado de situación, detallando logros y obstáculos.
- Identificación de factores que favorecen u obstaculizan.
- Determinación de los principales problemas y sus causas.
- Establecimiento de las metas específicas del plan.
- Definición de acciones, actividades, responsables, tiempos de ejecución, indicadores de logro y formas de evaluación.
- Identificación de recursos y fuentes de financiamiento.
- Análisis de la viabilidad política, institucional, técnica y financiera del plan.

El directivo es el responsable de liderar -apoyado y asesorado por el Supervisor- este proceso de aprendizaje colectivo, capacitándose a su vez para aumentar su propia capacidad de participar con otros, de negociar, de orientar las acciones, de evaluar y realizar nuevas propuestas, y de realizar el control necesario del cumplimiento de los compromisos asumidos.

Etapas en la elaboración de un PEI

- 1.- Análisis de la finalidad de la comunidad educativa.
- 2.- Diagnóstico de la situación actual del establecimiento.
- 3.- Plan de trabajo.

3.2.1. Análisis de la Finalidad de la Comunidad Educativa.

La escuela debe tener una idea de lo que quiere llegar a ser, de cuál es la dirección del cambio que se requiere. Sin embargo, el cambio no es un partir de cero, la escuela debe partir desde lo que es, de la realidad de la comunidad en que se encuentra inmersa, de los valores que profesan sus integrantes y de las capacidades y recursos humanos con que cuenta.

Marco referencial

El PEI debe tener un marco referencial, que es el medio en el cual está inserta la escuela, sus valores y las personas que la componen. Se pueden distinguir tres componentes: el marco situacional, el marco doctrinal o teórico y el marco operacional.

- Marco situacional: Es el resultado del estudio del medio circundante local, provincial y nacional, donde se sitúa la institución, a fin de tomar conciencia de los hechos más significativos en los diferentes aspectos que componen esta realidad: políticos, económicos, sociales, culturales, educativos, religiosos, familiares, etc.

Surge de la interpelación y pistas de solución de los problemas de la realidad del país y de los aspectos positivos contenidos en ella.

- Marco doctrinal o teórico: Está constituido por los principios doctrinales básicos que identifican, orientan e iluminan al centro educativo. Mediante estos objetivos se crea una situación ideal que quizás nunca se conquiste, pero que engendra un dinamismo renovador y actualizante y una especie de tensión constante en todos los integrantes de la comunidad que les impulsa a realizar lo que todavía no está hecho.

Por ejemplo, un colegio de la VII región hizo la siguiente definición de sus valores fundamentales:

- Concepción humanista
- Solidaridad
- Tolerancia
- Adogmatismo
- Fraternidad
- Clima afectivo y democrático
- Diálogo permanente
- Libertad de conciencia y opinión
- Promoción y desarrollo de la conciencia crítica
- Autodisciplina

- Marco operacional: Determina quiénes son las personas y cuáles son sus funciones para llevar a la realidad una renovación actualizada del colegio. En él, debemos encontrar los mecanismos organizativos operacionales de ese proceso de renovación asumido, en forma participativa y corresponsable, por todos los miembros de la comunidad educativa (Triguero y Arellano, 1993).

Una vez que se tiene claro el punto de partida, es hora de comenzar a soñar la escuela que queremos, ¿cuál es nuestro deber con la comunidad?, ¿cómo queremos que sea nuestra escuela? Para eso se han asumido algunos conceptos de gestión como misión, visión, propósito estratégico, los que pasaremos a revisar a continuación.

Concepto de Misión

Basado en los trabajos de Andrew Campbell y Sally Young (Long Range Planning Vol. 24 N°4, 1991) en (Rivera, 1992).

La misión trata sobre la cultura y orienta las estrategias futuras. Es la expresión del carácter, identidad y razón de existir de una organización. Esto puede dividirse en cuatro partes interrelacionadas:

El propósito nos lleva a conocer el por qué de la existencia de una organización: para qué se está llevando a cabo todo este esfuerzo.

La estrategia considera la naturaleza del negocio, su posición competitiva respecto de otras compañías y las fuentes de ventaja competitiva.

Los patrones de conducta son las normas y reglas que fijan “la forma en la que hacemos las cosas en la empresa”.

Los valores son los principios morales y creencias que subyacen tras los patrones de conducta y que habitualmente se transmiten al seno de la empresa por los fundadores o por el equipo dominante de dirección.

En síntesis la misión debe:

- Ser lo que la institución es y lo que espera llegar a ser.
- Focalizar su ámbito de acción pero ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
- Permitir la diferenciación corporativa.
- Ser clara precisa y simple.
- Asegurar la unanimidad de propósitos en todos los miembros.

Los nueve elementos más usados al enunciar la misión:

1. Clientes (precisar cuáles son).
2. Productos y servicios ofrecidos (por qué somos distintos).
3. Tecnología (medios técnicos).
4. Ubicación.
5. Valor social aportado.
6. Imagen corporativa.
7. Identidad corporativa (en que soy distinto del otro).
8. Filosofía (política y valores).
9. Consideraciones hacia los empleados.

A continuación, veamos un ejemplo de misión, de un colegio particular ficticio.

Definición de la Misión.

“Somos un colegio particular pagado, cuya misión es educar a los hijos de las familias de estratos socioeconómicos medios y altos de la ciudad de Santa Helena y sus alrededores. Buscamos generar un ambiente en que el niño y la niña asistan con alegría, con la seguridad de que van a ser libres para crear, a ser escuchados y atendidas sus diferencias individuales, por un equipo docente democrático e innovador, en definitiva, convertirnos en su segundo hogar”.

Concepto de visión.

(Basado en los trabajos de BENNIS Y NANUS en Rivera, 1992).

Para elegir una dirección, el líder debe desarrollar previamente una imagen mental del estado futuro deseable para la empresa. Esta imagen que llamaremos visión, puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta o una definición de misión.

El punto crítico es que la visión articula un panorama futuro realista, creíble y atractivo para la organización, una condición futura mejor de lo que ahora existe en muchos aspectos importantes.

Una visión puede incluir todos los elementos de la misión (propósito, estrategia, patrones de comportamiento y valores), sin embargo, los conceptos no son plenamente coincidentes. La visión se refiere a una situación futura, una condición que es mejor que la actualmente existente, mientras que la misión se refiere a la operacionalización de la visión, es decir, cómo aterriza esta última a la realidad del mercado.

Cuando una determinada misión se alcanza, es necesario desarrollar una nueva; sin embargo, la visión puede seguir siendo la misma. La misión está más relacionada con un objetivo y con la forma de actuar.

La visión pierde su poder cuando se alcanza, por otro lado si la misión es tan inalcanzable que no puede lograrse en los próximos 5 ó 10 años, pierde su poder motivador.

Un ejemplo de visión es el siguiente: “Asumir la vanguardia pedagógica en la comuna y mantenerla en el tiempo para que nuestros egresados puedan enfrentar con éxito la vida”.

Concepto de Propósito Estratégico (PE)

(Basado en los trabajos de HAMEL Y PRALAHAD en Rivera, 1992).

El PE identifica una posición de liderazgo y establece los criterios que la organización va a utilizar para canalizar su progreso. Parte de una ambición, pero no se limita a ella, sino que incluye un proceso activo de dirección que se centra en: orientar la atención de la organización sobre los factores claves del éxito; motivar a las personas comunicando el valor de la meta; sostener el entusiasmo a través del suministro de nuevas definiciones operativas, cuando las circunstancias cambian; dejar espacio a los aportes personales y de equipo; y utilizar consistentemente el propósito para guiar el reparto de recursos.

El PE es un estado futuro deseable, una meta definida en términos competitivos y, al igual que la visión, una vez que se alcanzan deben volver a formularse. En todo caso, el PE es menos potente que la misión, porque no incluye patrones de conducta y valores. La definición de estrategia es parte de la definición de misión.

Un ejemplo de propósito estratégico es el siguiente:

Estrategia Genérica del Colegio Pablo Neruda:

“La estrategia del colegio se percibe en el desarrollo y modernización de su infraestructura, de los recursos tecnológicos aplicados para la obtención de calidad educativa en un ambiente grato para los alumnos y familias de estratos medios”.

PLANIFICACIÓN DE LA MISIÓN

La definición de la misión va más allá de la definición estratégica a través de tres vías distintas:

- Incluye un análisis de los valores de los trabajadores y del comportamiento organizacional para constatar los cambios necesarios.
- Se centra en la identificación de los patrones de conducta fundamentales para conseguir la implementación estratégica y simboliza el nuevo sistema de valores.
- Anima el debate acerca del compromiso de la empresa con todo su entorno y con algunos propósitos de más alto nivel.

Planificando la misión se logra que la estrategia, la organización y los recursos humanos caminen juntos.

Realice ejercicio n° 6

CLASE 10

3.2.2. Diagnóstico de la Situación Actual del Establecimiento

Existen distintos instrumentos que son utilizados para diagnosticar la realidad del establecimiento, uno de los más simples de usar es el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Consta de dos grupos de factores: los internos, que se originan al interior de la organización y los externos, que tienen su origen en el medio en el cual la organización está inmersa.

Factores internos

Fortalezas: Son puntos de apoyo para desarrollar a la organización educativa en la dirección deseada. Por ejemplo, un equipo de profesores comprometido que crea y elabora recursos pedagógicos para participar en los talleres de Perfeccionamiento del Programa de las 900 escuelas.

Debilidades: Son carencias del establecimiento que es necesario superar mediante una acción de mejoramiento. Por ejemplo, la falta de una visión compartida acerca de los logros esperados en los alumnos del liceo; cada profesor tiene “su propio” nivel de exigencia.

Factores externos

Oportunidades: Son factores externos que pueden ser aprovechados para un mejor desarrollo de la institución. Por ejemplo, los recursos pedagógicos que se obtiene al ganar un PME para mejorar el aprendizaje de la matemática, contar con la asesoría de universidades, etc.

Amenazas: Son factores que ponen en peligro la misión y que pueden ser transformados en oportunidades. Por ejemplo, la competencia entre los establecimientos para captar los mejores alumnos.

¿Qué temas son propios del análisis FODA en una organización escolar?

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

La realidad construida por la institución.

- Clientes (identificación, conocimiento, relación).
- Calidad de los productos y servicios ofrecidos.
- Habilidades, actitudes, valores, aspiraciones de su gente.
- Relaciones políticas, técnicas, financieras y comerciales de su gente.
- Política, estructura, sistemas, procedimientos y estilos corporativos.
- Infraestructura.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

La realidad que nos ofrece el entorno.

- Mercado (nuevos clientes para los mismos productos o servicios, clientes para los nuevos productos o servicios).
- Competencia (calidad y competitividad de las instituciones que atienden a los mismos clientes).
- Situación y tendencia económica (inversión, producción, regionalización, oferta financiera, poder adquisitivo).
- Situaciones y tendencias sociales (demografía, regionalización, salud, educación, costumbres).

Un buen ejemplo de análisis FODA es el que se presenta a continuación.

FORTALEZAS

1. Buena imagen y prestigio frente a los apoderados.
2. Capacidad de trabajo en equipo.
3. Alto grado de compromiso del cuerpo docente.
4. Buen rendimiento en SIMCE y PAA.
5. Jornada escolar completa.
6. Evaluación diferenciada y educación personalizada.
7. Importante debate técnico pedagógico.

DEBILIDADES

1. Carencia de una estrategia corporativa y empresarial.
2. Escaso desarrollo de la infraestructura.

3. Poco desarrollo de los deportes.
4. Escasez de recursos económicos.
5. Bajas habilidades de mercadotecnia (publicidad).
6. Escaso grado de compromiso de los apoderados.
7. Carencia de una estructura de recompensas e incentivos.

OPORTUNIDADES

1. Mayor autonomía en la gestión pedagógica.
2. La sociedad le asigna cada día mayor importancia a la educación.
3. La interiorización en el tema pedagógico por parte de los consumidores los debe llevar a apreciar un producto diferenciado.
4. El proceso de reconversión de la agricultura tradicional puede potenciar nuestro grupo consumidor.

AMENAZAS

1. Respecto de los cambios demográficos: no hay un aumento significativo de la población de la ciudad, debido a que ésta crece con lentitud.
2. Crisis de la agricultura tradicional y la consiguiente disminución del ingreso para la familia consumidora.
3. El creciente poder de negociación de los clientes, activado por el producto poco diferenciado que entregan las empresas educativas.
4. Tendencia a la masificación de la tecnología informática.

Una manera de profundizar el análisis de los factores externos que pueden influir en la organización es realizando un estudio de la EVOLUCIÓN DEL SECTOR, para proyectar en el tiempo las tendencias que pueden favorecer o perjudicar a nuestra organización. Lo anterior es importante a la hora de definir una estrategia de cambio que efectivamente sea competitiva y se enmarca dentro de la teoría de sistemas.

CLASE 11

INFLUENCIAS DE ELEMENTOS EXTERNOS

1. Demografía. En los últimos años no ha habido un aumento significativo de la población de la ciudad. Además, la crisis de la agricultura tradicional ha llevado a muchas familias del segmento consumidor a emigrar.
2. La renta. La disminución de la renta de las familias consumidoras ha llevado a muchas a optar por productos de la competencia que tienen un menor costo.
3. El segmento consumidor. Tiene necesidad de una educación de excelencia, que le dé buenas probabilidades de ingreso a la Universidad a sus pupilos, en un ambiente acorde con su estatus socio – económico, además de una educación personalizada y creativa.
4. La irrupción de Internet en dicho segmento como producto complementario, hace que las familias trabajen mejor la educación de sus pupilos, colocándolos en una posición en el mercado disminuyendo el costo de cambiarse a otro colegio.
5. La penetración en el grupo cliente ha llegado a un tope y debido a los cambios demográficos y económicos que afectan al segmento se hace difícil captar nueva matrícula, trabajando solo para tratar de reemplazar a los que se alejan.
6. En síntesis, el análisis de los elementos externos nos hace concluir que a mediano plazo no se ve una evolución promisoriosa de la industria en la localidad, más bien se ve una mayor acentuación de estas condiciones, lo que se podría atenuar o revertir levemente con una importante innovación del producto que lo lleve a diferenciarse más de los competidores.

3.2.3. Autodiagnóstico Participativo

Otra forma de realizar un diagnóstico y que es complementaria con la anterior, es el Autodiagnóstico Participativo, en que la comunidad educativa realiza una investigación de su realidad institucional. Esto le permite conocer en profundidad la forma como se desarrolla la gestión escolar de su establecimiento, permitiendo contrastarla con su circunstancia (Lavín, 1997).

Instrumentos para el autodiagnóstico participativo (técnicas propuestas):

Observación: esta técnica de investigación consiste en abrir nuestros sentidos procurando captar al máximo la realidad, despojándonos de juicios previos u opiniones, y conectándonos con los hechos o fenómenos, como si fuera la primera vez que lo hacemos. Se presenta en las siguientes modalidades

- Abierta, cuando registramos todo cuanto acontece en un lugar o escenario que hayamos elegido.
- Abierta, se captan todos los fenómenos sin una intencionalidad, dirección o búsqueda, sino tal cual llega la información o estímulos a nuestros sentidos.

- Focal, hay una apertura de los sentidos despojada de juicios previos, pero se centra la atención hacia ciertos fenómenos específicos previamente determinados.

Las actividades de observación, como todo proceso de investigación, son confidenciales (no se registra el nombre de quienes han sido objeto de observación).

Autorregistro: es una técnica de investigación etnográfica que se define como el registro de una auto observación. Se trata de observar y registrar la propia práctica, es decir, la totalidad de lo que sucede en la situación en que nos encontramos, por ejemplo, la hora de clase. Es conveniente que el registro se realice el mismo día a fin de poder recordar y recoger con la mayor exactitud posible la experiencia.

Entrevistas: Se usa para recabar información oral de los informantes. Existen distintas entrevistas:

- Abiertas, se utilizan cuando se quiere captar impresiones de los entrevistados, sin orientaciones previas.
- Semi estructurada, se elabora una pauta que guía la conversación, permitiendo al entrevistado enriquecer las respuestas y derivar hacia otros tópicos de interés.
- Estructurada, se elabora una pauta con preguntas pertinentes al tema que nos interesa, además, ofrece varias opciones de respuesta al entrevistado. Este tipo de entrevista requiere un plan de análisis previo y se usa sólo en muestras extensas.

Cuestionarios: Se usa para obtener información escrita de los informantes. Necesita, al igual que en la entrevista, delimitar el objetivo que se pretende, desarrollando una secuencia de preguntas que pueden requerir respuestas abiertas o cerradas. También se aplica preferentemente cuando se trata de muchos casos.

Lectura reflexiva de documentos: Requiere de una búsqueda o selección previa de documentos pertinentes a la investigación como documentos legales, normativas, reglamentos, historias, etc. analizando su contenido.

A continuación daremos un ejemplo de los resultados de la aplicación de los instrumentos ya mencionados.

Una escuela de la VII región hizo un estudio sobre sus características culturales, determinando cuáles favorecían y dificultaban la implementación de una estrategia de cambio competitiva.

Características Culturales de la Organización:

“Visualizamos una organización con una cultura débil y fragmentada, con lealtades divididas. Habían grupos que no compartían los objetivos institucionales por razones más personales que profesionales. Se da una gran falta de confianza en las personas a raíz de una cultura predominantemente autoritaria con una importante presencia de liderazgos que se oponían a la gestión de los directivos”.

En este contexto, los grupos de interés se manejan dentro de los siguientes parámetros culturales.

DIRECTIVOS

Aspectos que dificultan la implementación de la estrategia	Aspectos que favorecen la implementación de la estrategia
Prevalencia de lo administrativo por sobre lo pedagógico.	Preocupación por los problemas personales de los miembros de la comunidad escolar.
Miedo a tomar decisiones que involucren un riesgo.	
Estilo de liderazgo autoritario.	
Falta de confianza en los docentes.	
Temor al cambio	
Ejercicio de una administración de escritorio.	

DOCENTES

Aspectos que dificultan la implementación de la estrategia	Aspectos que favorecen la implementación de la estrategia
Falta de iniciativa para opinar y proponer en el plano de las innovaciones.	Identificación y compromiso con el colegio.
Sometimiento formal a la autoridad.	Relación afectiva con los alumnos.
	Convicción de que en el colegio se entrega una educación de calidad.

ALUMNOS

Aspectos que dificultan la implementación de la estrategia	Aspectos que favorecen la implementación de la estrategia
Fuerte tendencia a la ley del menor esfuerzo.	Afectivos y solidarios con sus pares y con los profesores.
Consumismo exacerbado.	Alta autoestima.
	Con altas expectativas en sus proyectos de vida.
	Participativos y lúdicos.
	Receptivos a las innovaciones.

APODERADOS

Aspectos que dificultan la implementación de la estrategia	Aspectos que favorecen la implementación de la estrategia
El fenómeno de la competitividad en forma exagerada.	Alto nivel de aspiraciones en que sus pupilos logren éxito en la vida.
	Ambiente familiar, culturalmente proclive para el desarrollo de buenos niveles de logros académicos.
	Abiertos a las innovaciones pedagógicas que estimen beneficiosas para sus pupilos.

Realice ejercicio n° 7

CLASE 12

3.2.4. Plan de Trabajo

Se trata de plasmar una estrategia de cambio que sienta la comunidad educativa, y que sitúe a la escuela en un lugar competitivo en el sector educacional de su comuna o provincia. Para ello se debe llevar adelante un Proceso de Planeamiento Estratégico, en que algunas de las siguientes recomendaciones pueden ser de gran utilidad.

Reglas del juego

1. No hay jerarquías, no se puede ordenar que se haga el plan, sino que todas las opciones son válidas, es una radiografía de la institución por lo que debe ser secreto.
2. Estrictamente confidencial, se requiere de asesores externos, si uno es parte de la institución es parte del problema.
3. El conductor debe ser neutral.
4. El conductor puede: Sacar tarjeta amarilla, Conducir metodológicamente, Exigir precisión del lenguaje, Proceso participativo, Entreteniendo el entorno y las tendencias futuras.
5. El producto esperado: Claridad de misión, Claridad de estrategias, Homogeneidad de la visión (todos para el mismo lado).
6. Franqueza y claridad.
7. Un documento tentativo para discutir en el directorio.

A continuación, le presentamos una serie de conceptos básicos, para dar claridad sobre los distintos niveles que podemos encontrar dentro de un plan de acción. Pero primero definiremos plan como cualquier método detallado y formulado con anticipación, para hacer algo. Sus principales características son:

- Involucra lo futuro.
- Supone acción.
- Implica identificación o causalidad institucional.

Los tipos de plan pueden ser los siguientes:

- Según su nivel de complejidad y naturaleza del sistema es posible distinguir entre: planes individuales, grupales, departamentales y planes institucionales.
- De acuerdo a su duración: planes de corto, mediano y largo plazo. El alcance de cada tipo de plazo es relativo al nivel en que se esté desarrollando un plan. Los planes operativos de una unidad educativa varían hasta los uno y dos años en el corto plazo, entre dos y cuatro años en el mediano plazo, y de cuatro a seis años en el largo plazo.
- Según su concepción: estratégicos, cuando establecen directivas generales y objetivos a alcanzar en el mediano y largo plazo (señalan el qué); tácticos, cuando definen mayores detalles del modo de acción (señalan el cómo) y operativos, cuando detallan la acción por medio de procedimientos técnicos y métodos (señalan el cuándo y el dónde) (Triguero y Jarpa, 1994).

- a) Programa: Son planes en los cuales no sólo se han fijado los objetivos y la secuencia de las operaciones, además se hace referencia al tiempo requerido para realizar cada una de sus partes. Constituyen una secuencia cronológica que confiere vitalidad y sentido práctico a un plan. Un programa es un plan expresado en unidades de tiempo. Nos indica cuándo debe realizarse cada una de las etapas y cuál es la secuencia necesaria para el logro de un objetivo.
- b) Proyecto: Es esencialmente una forma de traducir, en el corto plazo y en un ámbito específico, los objetivos y metas de un plan. Es el instrumento o ayuda técnica al que pueden recurrir los niveles operativos para expresar respuestas a sus necesidades, expectativas e intereses. El proyecto es el medio de armonizar los grandes objetivos y metas institucionales con las posibilidades de los distintos niveles de la unidad educativa.
- c) Objetivos estratégicos: En un plan de trabajo se debe definir cuales son los objetivos a lograr, los que deben encontrarse en armonía con las etapas previas del PEI, es decir, con la definición de la finalidad de la escuela y con el diagnóstico realizado; cuidando también, que los objetivos definidos produzcan un cambio en la escuela y la hagan más competitiva.

Se debe velar porque los objetivos den cuenta de los diversos ámbitos como por ejemplo:

- Educativo y pedagógico.
- Gestión y organización.
- Relaciones con la familia y la comunidad.

Un ejemplo de objetivos estratégicos que se encuentran en armonía con los datos entregados previamente son los siguientes:

1. Producir un aumento significativo y continuo de la matrícula.
2. Mejorar la calidad académica del producto.
3. Asumir la vanguardia entre los colegios de la comuna profundizando la reflexión pedagógica e innovando constantemente.
4. Desarrollar un óptimo clima organizacional.
5. Desarrollar una imagen moderna e innovadora.
6. Implementar servicios adicionales al servicio educacional.

Esta escuela se ha planteado también los Cambios Culturales necesarios para la implementación de la estrategia. Lo anterior se debe a que se ha considerado que el factor

humano y valórico es la clave para impulsar cualquier cambio que se pretenda realizar. Estos cambios culturales se enmarcarían dentro del objetivo de desarrollar un óptimo clima organizacional, condición necesaria para sentirse identificado con la organización donde se trabaja.

Los cambios culturales que se requieren son los siguientes:

Directivos

- Es necesario avanzar hacia un liderazgo democrático.
- Cambiar la resolución coyuntural de la administración cortoplacista por una que incorpore una estrategia de largo plazo.
- Desarrollar una actitud de acercamiento al resto de la comunidad educativa.

Docentes

- Se requieren docentes creativos, innovadores y con iniciativas para presentar propuestas.
- Desarrollar un liderazgo con sólidas convicciones para defender los principios pedagógicos que sustenta con argumentos contundentes.

Alumnos

- Desarrollar niveles mayores de auto exigencia, vía perseverancia y mayor esfuerzo.
- Asumir una serie de valores espirituales y desarrollar la conciencia social.

Apoderados

- Debe valorar el logro de competencias por sobre la calificación y desechar las tendencias competitivas.
- d) Las acciones: Corresponde a la forma en que se va a responder la pregunta ¿cómo se van a lograr los objetivos?. Por ejemplo, para responder a esta interrogante se podría realizar una:
- Implementación de un programa de becas parciales que beneficie a los alumnos más destacados de la comuna.
 - Difusión del PEI de la escuela, misión, estilo y logros, dirigido a captar alumnos nuevos y conservar los antiguos.
- e) Metas: Corresponde al nivel esperado de logro que se quiere alcanzar por indicador en un determinado periodo. Como ejemplo se puede señalar lo siguiente:

- Otorgamiento de tres becas parciales para cada uno de los cursos de enseñanza básica y media del establecimiento, distribuidas según el mérito académico de los postulantes.
 - Realización de una campaña durante periodos previos al proceso de matrícula: utilizando distintas vías de comunicación, prensa, radio, televisión cable local, dípticos, etc.
- f) Indicadores: Son los criterios que permiten contrastar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, por ejemplo:
- Crecimiento de un 10 % de la tasa de matrícula de alumnos nuevos.
 - Disminución en un 5% de la tasa de retiros y/o traslados de alumnos antiguos.
- g) Evaluación: Consiste en verificar la forma en que se ha llevado a cabo el proceso, proporcionando información para emitir un juicio de valor sobre él. Se realiza en forma permanente antes, durante y al finalizar el proyecto. Debe contemplar la participación de todos quienes han intervenido en la ejecución del proyecto.

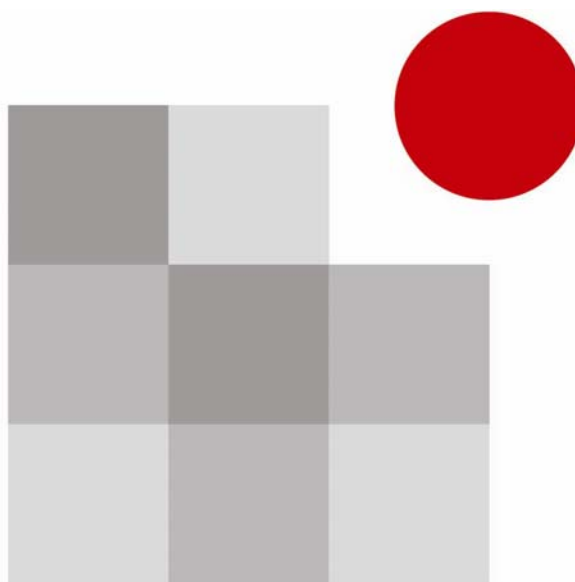
Del resultado de la evaluación se deriva el reenfoque del proyecto para la actuación futura.

Los aspectos a evaluar son los siguientes:

- Evaluación de la ejecución o gestión
- Evaluación de los resultados

También debe darse un permanente monitoreo de la ejecución del PEI, que es el eje en torno al cual se articula la acción de la escuela o liceo (por ello es que su elaboración es prioritaria). Sin embargo, no debemos entramparnos en su construcción cayendo en detalles innecesarios, siempre debe primar la sencillez y la claridad y esto no se mide por su extensión, más bien abogamos por un documento breve y flexible fruto de un trabajo participativo de todos los actores de la comunidad escolar.

RAMO: INTRODUCCIÓN A LA
GESTIÓN EDUCACIONAL



IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD II

GESTIÓN PARA UNA ESCUELA EFECTIVA

CLASE 01

1. LA CALIDAD DE LA ESCUELA Y LA GESTIÓN

La gestión en la escuela se encuentra estrechamente ligada con la calidad de ésta, especialmente con la calidad del aprendizaje de nuestros alumnos. Ya sabemos muy bien que una escuela desorganizada, donde no existe una misión compartida se encuentra en seria desventaja frente a aquella en que toda la comunidad comparte un mismo ideal.

La nueva escuela debe hacerse responsable de los resultados que obtiene y del aprendizaje de sus alumnos, ya que es el país el que recogerá los frutos que sembramos los docentes.

1.1. Competencia y Responsabilidad

La nueva escuela se encuentra en un medio cada vez más competitivo, hay que reconocer la competencia que existe entre los establecimientos educacionales privados, pero también entre los establecimientos municipales y los particulares subvencionados.

La competencia obliga a los servicios educacionales a responder a las necesidades de los usuarios, con mayor eficiencia y mayor aprovechamiento de los recursos, premiando la innovación, pues ella incrementa la moral de sus miembros.

Una gestión competente es aquella que:

- Focaliza recursos.
- Establece prioridades.
- Crea redes de apoyo.
- Proyecta una buena imagen corporativa.

En dicha gestión se da una alta eficiencia interna, que es la relación que existe entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos, se trata de lograr los resultados esperados con un mínimo de costo. En este sentido se define *la eficiencia como la relación entre los insumos y los resultados*. La actividad se conduce eficientemente si se logra un resultado con un mínimo de recursos o inversamente, si el insumo dado rinde el máximo resultado.

Para que exista una gestión competente y eficiente en la escuela es necesario que todos y cada uno de sus integrantes actúe responsablemente en los siguientes aspectos:

Responsabilidad y trabajo interno. Trabajar en equipo implica responsabilidades individuales y colectivas. Los procesos evaluativos y de control deben ser capaces de medir esencialmente el cumplimiento de objetivos y tareas asignadas.

Responsabilidad y usuarios. Si un proveedor de servicios, como lo es la escuela, tiene como filosofía responsabilizarse de sus resultados ante los usuarios, se promueven las opciones, se derrocha menos, se dan mayores oportunidades y se es transparente en la gestión. La comunidad a su vez, retribuye confianza, apoyo y el consumo del servicio. De lo contrario, la comunidad abandona a su suerte la “organización escuela”, que asumiendo públicos compromisos no da cuenta de ellos (Serra).

La calidad se encuentra al interior de la escuela, especialmente en las personas que trabajan en ella, en su capacidad para detectar los problemas y resolverlos y en la relación que son capaces de entablar con la comunidad, es así como:

- La calidad depende de las personas que laboran en las escuelas, porque son ellas las que pueden adaptar las medidas de política uniforme a los contextos específicos. Además, son capaces de diseñar estrategias y soluciones para lograr calidad con las condiciones específicas de la demanda y con los recursos de los que disponen para hacerlo.
- La calidad educativa significa estar atentos a los problemas de la demanda específica de la escuela en la que se trabaja, ello significa conocer y comprender sus exigencias y necesidades. También implica establecer con los beneficiarios inmediatos un diálogo fecundo y permanente, que los haga más exigentes y más responsables de la búsqueda de calidad en los aprendizajes de sus hijos.
- El salto cualitativo en educación se dará cuando el personal de cada establecimiento escolar, de cada plantel, sea capaz de interactuar adecuadamente con su comunidad (Schmelkes, 1994).
- Una escuela de calidad es aquella donde todos aprenden y eso se logra con perseverancia, especialmente cuidando de que los procesos que se dan al interior de la escuela se encuentren centrados en la persona. Silvia Schmelkes afirma que la calidad está en el proceso: *Calidad es un concepto relativo y dinámico. Por eso un proceso de mejoramiento de la calidad no termina nunca, porque siempre es posible esforzarse por lograr niveles mejores.*
- La constancia en el propósito de mejorar la calidad es un elemento sin el cual no es posible hablar de un movimiento hacia la calidad.
- Los procesos son fundamentalmente relaciones. Las tres relaciones más importantes en una escuela son: la relación entre las personas en el proceso de diseño del objetivo; la relación en el aula (maestro–alumno, alumno–alumno, alumno consigo mismo), y la relación con la comunidad.
- El objetivo del mejoramiento de la calidad en una escuela es mejorar los aprendizajes reales de todos los alumnos, en función de las necesidades del beneficiario.

- Mejorar la calidad del proceso significa orientar los esfuerzos hacia las personas (Schmelkes, 1994).

Si la calidad está en el plantel y en los procesos, es clave el clima que se da al interior de la escuela; la forma en que se articulan las relaciones en ella; la armonía que debe existir entre las personas que trabajan en la escuela; el espíritu de colaboración, dejando de lado las rencillas y rivalidades que muchas veces dividen a los docentes en grupos irreconciliables.

El clima no sería una preocupación para los sistemas organizacionales, si los docentes y funcionarios que en él trabajan no afectarían con sus percepciones y motivaciones los resultados que se esperan, pero *el clima se encuentra relacionado con la autonomía, estructuras, recompensas, consideración, cordialidad y estilos de liderazgo*, que tienen un claro impacto sobre la motivación, la satisfacción y el rendimiento. El clima organizacional efectivo es aquel que siendo más abierto, tiende a ser menos estructurado, lo contrario a la práctica habitual de la mayoría de los sistemas (Serra).

Sobre la dimensión convivencial nos hemos referido en forma extensa a través del presente texto, pero si bien las relaciones al interior de la escuela se ven favorecidas en un clima organizacional menos estructurado, esto no quiere decir que no haya que recurrir a la planificación de las actividades. Por el contrario, una correcta planificación y la consiguiente evaluación de lo realizado son esenciales para que una escuela funcione.

1.2. Planeación y Evaluación para la Calidad

La escuela debe planificar, es la manera como se concretan los proyectos que de ella surgen. El PEI no es una mera declaración de buenas intenciones, debe ser concretado en un plan operativo el cual se encontrará permanentemente sujeto a evaluación.

“La actividad predominante de planificación es la predicción en términos: económicos, de mano de obra, de demanda del mercado y de lo que sucederá desde el punto de vista político. Para resumir, *la organización desea obtener de un plan una predicción precisa del futuro*” (Flores, 1994).

Como una forma de profundizar el aspecto de la planificación, revisaremos cómo han abordado este tema en España y a lo que ellos han denominado Plan Anual de Mejora, a través del cual se han concretado los criterios de la Unión Europea.

La Gestión de Calidad se apoya, ante todo, en la generación de un cambio cultural en el seno de las organizaciones, pero los cambios culturales no se producen de un modo espontáneo, sino que se asemejan a formas de aprendizaje colectivo en las que aflora la resistencia a la sustitución de los esquemas anteriores por nuevos esquemas de

comprensión y de acción. En el caso chileno, concordamos que el elemento crucial de la Reforma a la Educación dice relación con el necesario cambio de cultura que se debe producir al interior de la comunidad escolar (López, 2000).

¿Qué es un plan anual de mejora?

- Un instrumento para aprender como organizar
- Una herramienta para mejorar la gestión educativa.
- Un medio para elevar la calidad de los centros educativos.
- Un compromiso entre el centro y la Administración.

¿Cuáles son sus principales características?

- Debe precederlo un diagnóstico explícito de la situación inicial, con relación al área o áreas prioritarias sobre las que centrará el Plan.
- La identificación de las áreas de mejora ha de ser objetiva y debe apoyarse en hechos o resultados antes que en juicios subjetivos o meras apariencias.
- Los objetivos de mejora han de ser realistas, concretos, evaluables y alcanzables en un curso escolar, sin perjuicio de que puedan integrarse como parte de un plan de mejora de carácter plurianual.
- Debe explicar los objetivos, los procedimientos y actuaciones previstos, las personas responsables de su ejecución, los recursos y apoyos necesarios, un calendario para su cumplimiento y un plan para su evaluación.
- Debe implicar a las personas, desde una orientación participativa y bajo el impulso asociado a un liderazgo efectivo por parte de la Dirección.

Los Planes Anuales de Mejora tienen un parecido a nuestros PME, pero queda claro que son más globales. De ahí la necesidad de que los establecimientos educacionales posean su PEI, en cuyo marco desarrollen los PME bajo los lineamientos generales de su proyecto institucional. De no ser así se corre el riesgo de dar 'palos de ciego' y no acertar en el camino del largo plazo y de la perseverancia.

Queda claro que en una escuela donde se dan procesos de autoevaluación es posible detectar sus problemas y poder, entonces, planificar acciones que permitan superarlos, lo que en nuestro país se traduce en el Plan Anual Operativo donde se incluyen los PME.

Realice ejercicio n°1

1.2.1. Desarrollo Organizacional (DO)

Junto con planificar para resolver un problema puntual que está ocurriendo al interior de la escuela, no debemos perder de vista los objetivos estratégicos de nuestra institución, que persiguen que ésta se desarrolle como organización.

Es por eso que no basta con resolver los problemas que la actividad cotidiana nos va presentando, sino que debemos tomar la ofensiva e impulsar el desarrollo de nuestra organización en todas sus dimensiones.

El Desarrollo Organizacional es un empeño de cambio planificado. Por eso un programa de este tipo implica:

- Diagnóstico sistemático de la organización
- Desarrollo de un plan estratégico para mejoramiento
- Movilización de recursos para llevarlo a cabo

Para el éxito en un esfuerzo de Desarrollo Organizacional, el programa para el cambio planificado debe tener las siguientes características.

- Un programa planeado que involucre a todo el sistema.
- Los directivos deben estar enterados del programa y comprometidos con él.
- El Desarrollo Organizacional esté relacionado con la misión organizacional.
- Es un esfuerzo a largo plazo.
- Las actividades son orientadas hacia la acción.
- Se enfoca hacia las actitudes o comportamientos cambiantes o hacia ambos.
- Se fundamenta en el aprendizaje de la experiencia. El cambio no se logra con sólo dar más y más conocimientos si el cambio ha de ocurrir, es necesario que se Examine el comportamiento actual, Experimente con alternativas y Comiencen a practicar formas modificadas.
- Los esfuerzos de Desarrollo Organizacional se aplican principalmente con grupos (Hernández, 1994).

Una estrategia de DO se basa en las siguientes suposiciones.

1. Los ladrillos básicos de la construcción de una organización son los grupos (equipos), por lo tanto, las unidades básicas del cambio son los grupos no los individuos.
2. Un objetivo de cambio, siempre apropiado, es la eliminación de la competencia inapropiada entre las partes de la organización y el desarrollo de un clima de cooperación.
3. La toma de decisiones debe localizarse donde están las fuentes de información.
4. Las organizaciones son subunidades sociales, en las cuales los individuos manejan los asuntos en relación con los objetivos.

5. Un objetivo de una organización sana es desarrollar una comunicación generalmente abierta, confianza mutua y confiabilidad entre y a través de los diversos niveles.
6. “La gente apoya lo que ha creado o ha ayudado a crear”. A las personas afectadas por un cambio se les debe permitir participar activamente y con sentido de propiedad (el cambio es suyo) en la planeación y conducción de un cambio (Hernández, 1994).

Una síntesis del proceso táctico general es la siguiente:

- Diagnóstico previo.
- Recopilación de información.
- Retroinformación para el equipo.
- Planificación de acción a partir de la Retroinformación.
- Las sesiones con los grupos deben desarrollarse en ambientes diferentes a los normales.
- Hay un compromiso de aprendizaje en las sesiones.

La capacitación profesional es fundamental para el logro de los objetivos de Desarrollo Organizacional. Por ello es que en la Reforma Educacional se ha hecho una gran inversión en capacitación como por ejemplo, la capacitación fundamental, las pasantías o el material destinado a ser trabajado por los Grupos Profesionales de Trabajo (GPT).

La capacitación es un factor básico para el desarrollo del individuo y la organización. La percepción individual de posibilidades de desarrollo, es el motivo más importante para cohesionar al personal con la organización. Esta cohesión hará que el trabajador se autorrealice y genere mayor productividad (Hernández, 1994).

CLASE 02

1.2.2. Programación

Los planes necesitan de sistemas de programación. La técnica de programación más conocida es la Carta Gantt. El gráfico de barras como herramienta de programación de proyectos es una técnica ideada por Henry Gantt, en el transcurso de la primera Guerra Mundial y es, quizás, la forma más sencilla de administración formal de un proyecto.

Una carta Gantt es una representación gráfica de actividades y secuencia de ellas respecto al tiempo. Como herramienta de programa permite visualizar: las actividades o tareas programadas, las efectivamente realizadas y las relaciones existentes entre lo programado y lo realizado.

La carta Gantt permite la comparación, cada cierto tiempo, del avance de las actividades respecto de lo planificado, permitiendo adoptar medidas correctivas.

ACTIV.	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1	XXXXXX											
2		XXXXXX										
3			XXXXXX									
4						XXXXXX						
5								XXXXXX				

Otra función que cumple es ser una herramienta de control, que verifica si cada actividad se ha iniciado en el momento previsto. Ayuda a determinar si cada actividad ha finalizado dentro del período previsto, estableciendo si hay adelanto o retraso en el trabajo.

Para programar una carta Gantt se debe determinar las actividades, ponerlas en secuencia y establecer una unidad de tiempo. Posteriormente se calcula la duración de cada actividad en unidades de tiempo. La representación de cada actividad en la carta se hace con una barra horizontal, respetando la secuencia.

Es importante que los integrantes del proyecto estén en conocimiento de la carta Gantt, ya que a medida que pasa el tiempo se rellenará o achurará la barra que representa a cada actividad realizada. No olvide verificar con frecuencia el cumplimiento de las actividades.

1.2.3. Evaluación

La evaluación es parte fundamental de toda planificación, ya que sin ella no podríamos saber si lo planificado ha dado resultado o en qué medida se han alcanzado los objetivos propuestos y qué es lo que falta por realizar.

Tenemos claro que sólo planificando podemos tener una escuela de calidad, es por eso que el proceso de mejoramiento de la calidad parte del reconocimiento de un problema, que debe ser motivo de preocupación para el director de la escuela.

La preocupación por el problema debe generar ideas que se conviertan en planes. Pero el plan se debe orientar al mejoramiento de la calidad y debe tener varias condiciones:

- Debe elaborarse en equipo
- Debe comenzar por estabilizar los procesos actuales
- Debe diseñar los resultados esperados
- Privilegia los procesos que previenen el problema
- Se preocupa sobre todo por disminuir las variaciones

El plan global de la escuela tiene que ser apoyado por programas más precisos que surgen de los círculos de calidad o de pequeños equipos de personas, unidas por afinidad de áreas de trabajo o de intereses. En estos círculos pueden participar alumnos y padres de familia.

Uno de los pasos más importantes en un proceso de mejoramiento de la calidad es el monitoreo de los procesos. *Monitorear significa revisar que los procesos están cambiando*. El monitoreo también debe hacerse en grupo.

Cuando pueden esperarse resultados hay que evaluar, fundamentalmente para verificar que nuestros procesos mejorados funcionaron. La evaluación por sí sola, no puede mejorar la calidad. Son los procesos mejorados los que lo hacen.

Una vez constatados los mejores resultados, se institucionaliza el proceso, y se está en condiciones de comenzar un nuevo ciclo: planificar-hacer-revisar-actuar (Schmelkes, 1994).

En toda planificación debe existir un constante monitoreo y evaluación del proceso y de sus resultados, que persigue valorar la calidad de algo con relación a objetivos, metas y

ejecución de manera de posibilitar una buena toma de decisiones. Es una manera de obtener información.

Algunos consejos que pueden servir de guía para construir los instrumentos de evaluación que toda planificación requiere:

1. Formular los criterios de verificación para establecer la coherencia y consistencia de su proyecto. La fuente de estos criterios está en los indicadores necesarios para asegurar que la metodología propuesta ha sido bien empleada.
2. Formular los criterios de verificación para establecer la efectividad en la ejecución de cada tarea que forma parte de las actividades del proyecto.
3. Proponer acciones correctivas o cursos alternativos de acción para la eventualidad que una tarea tenga retrasos o resulte inefectiva. Hacerlo para cada una de las tareas que conforman las actividades.
4. Formular criterios generales de evaluación para las actividades que componen el Proyecto. Estos criterios deben reflejar la medida de la efectividad de las tareas que componen la actividad y las acciones correctivas previstas.
5. Verificar la efectividad del proyecto empleando los criterios formulados en el paso uno.
6. Supervisar la ejecución de cada tarea.
7. Después de la ejecución hacer un balance general de la efectividad de las acciones ejecutadas. Utilizar los resultados para señalar fortalezas, indicar debilidades, establecer el nivel de logros, reenfocar el proyecto con miras a nuevas aplicaciones. Balance que se realiza con cierta periodicidad (Triguero y Jarpa, 1994).

Los instrumentos de evaluación pueden ser: pautas de observación, listas de cotejo, registros de información, encuestas, listas de asistencia, bitácora, informes periódicos, libros de opiniones, etc.

Realice ejercicio n°2

El MINEDUC ha puesto a disposición de las escuelas una *Guía para la Autoevaluación y Mejoramiento de las Escuelas*, con la finalidad que realicen procesos evaluativos de sus prácticas pedagógicas. El motivo de esto es acordar planes de mejoramiento que permitan consolidar el desarrollo de la reforma en las escuelas.

De acuerdo con la mencionada guía, una escuela para autoevaluarse debe considerar las siguientes etapas:

- a) Etapa preparatoria: se debe establecer responsabilidades, que deben ser asumidas por el equipo de gestión o por el profesor encargado en el caso de las escuelas rurales. Ellos promueven un compromiso de la comunidad para analizar el estado de avance de la escuela, sus fortalezas y debilidades y las estrategias de solución.

En reuniones técnicas previas se debe analizar y comprender el instrumento de autoevaluación, sus indicadores y preparar la acción definiendo la fecha en que se realizará, los participantes, los procedimientos de análisis, etc.

- b) Etapa de ejecución y análisis: el MINEDUC ha definido una serie de áreas de mejoramiento que son objeto de autoevaluación. Estas áreas son:

- Gestión institucional.
- Prácticas pedagógicas.
- Trabajo técnico-pedagógico en equipo.
- Integración de la familia y la comunidad en el mejoramiento de la gestión de la escuela.

Cada una de estas áreas contiene indicadores que orientan la observación y el análisis. Para ello la escuela reflexiona sobre cada indicador y determina la etapa de desarrollo en que se encuentra. En la etapa de Instalación la escuela y el microcentro han comenzado el mejoramiento de este aspecto que es necesario fortalecer.

En la etapa de implementación la escuela y el microcentro han avanzado en el mejoramiento de este aspecto. Se notan progresos en relación con el punto inicial, lo que se expresa en el compromiso de los actores, pero existen aspectos pendientes. Finalmente, en la consolidación se está desarrollando este aspecto en toda su potencialidad.

Cuando una escuela se clasifique en una etapa u otra, es conveniente que señalen los fundamentos que justifiquen la etapa de desarrollo en la cual se encuentran en ese indicador en particular.

- c) Etapa de retroalimentación: en base a la autoevaluación y a los registros del supervisor, existirá un momento de trabajo conjunto entre la escuela, el microcentro y el supervisor para comparar sus puntos de vista sobre los aspectos analizados y establecer formas de trabajo en común. En aquellos indicadores en que exista discrepancia se deben analizar los

fundamentos de sus apreciaciones e intentar, de común acuerdo, establecer la etapa en que se encuentra la escuela.

Como producto de este análisis en conjunto se acordarán las necesidades de asesoría de la escuela, lo que debe reflejarse en el plan anual de trabajo del supervisor.

La escuela debe adquirir ante la comunidad el compromiso de mejorar los resultados. En este plan del Mineduc participan todas las escuelas focalizadas, pero los instrumentos de autoevaluación pueden ser utilizados por cualquier escuela.

En el presente módulo recurriremos a algunas de estas pautas de autoevaluación de modo que éstas se puedan ir desarrollando como taller en forma grupal.

Un ejemplo de estos instrumentos de evaluación lo constituye la pauta siguiente, donde el aspecto a analizar lo constituye la Participación Institucional. En ella podemos distinguir los indicadores, las etapas en que se puede encontrar el proceso y el espacio para fundamentar la decisión tomada.

ASPECTOS A ANALIZAR PARTICIPACION INSTITUCIONAL

INDICADORES		Instalación	Implementación	Consolidación	Fundamentos
1	Existen canales de comunicación definido para cada uno de los elementos de la escuela (directivos, docentes, alumnos y padres)				
2	La comunicación entre los diversos estamentos es fluida y oportuna				
3	Los roles y funciones de la unidad Técnica Pedagógica, del Consejo de Profesores y del Centro de Padres están definidos considerando Criterios Pedagógicos				
4	Existen niveles de participación y autonomía definidos claramente				

CLASE 03

1.3. Estructura de la Organización

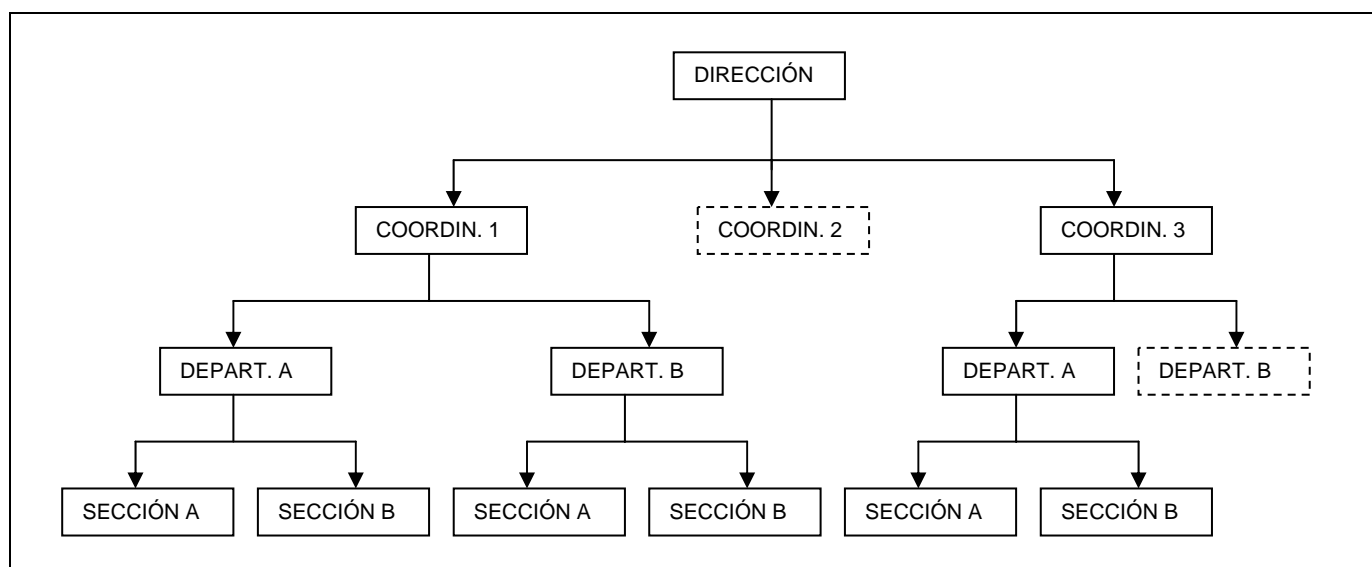
Una organización no sólo debe saber planificar en forma participativa, sino que además, debe regirse por principios organizativos que se deben plasmar en un organigrama que refleje dichos principios. Lo anterior no implica rigidez, ya que una organización abierta y flexible puede plasmar estos principios en forma gráfica y de esa manera hace que sean claramente asimilados por toda la comunidad educativa.

La división del trabajo es la forma en que la organización se prepara para enfrentar los dominios recurrentes de posibilidades, problemas y promesas. La organización tiene una estructura que es consistente con esta división del trabajo en dominios (Flores, 1994).

Si queremos conocer la estructura de una organización, lo primero que se nos ocurre es mirar su Organigrama. Se trata de un gráfico que representa la forma cómo está estructurada una empresa, institución o servicio cualquiera (Flores, 1994).

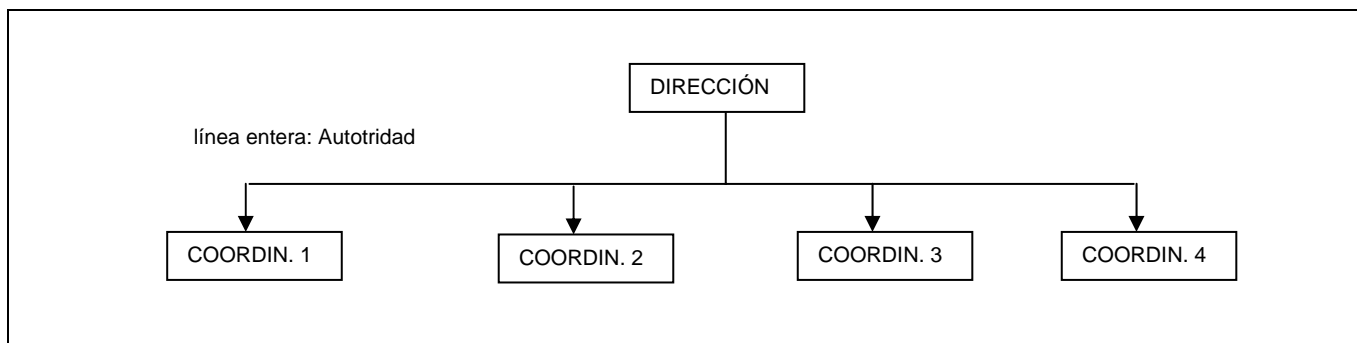
El organigrama de un centro educativo sirve para describir, en forma más o menos comprensible, funciones y puestos de los miembros de la comunidad educativa: directivos, docentes, alumnos, apoderados, ex alumnos, administrativos y personal de servicio (Triguero y Pérez, 1994). Un organigrama presenta dos elementos gráficos para su confección:

a) Figuras: formas que se utilizan para representar los distintos elementos orgánicos que componen la estructura: Coordinaciones, Departamentos, Secciones y Servicios, normalmente se emplean figuras geométricas, pero lo más usual es el rectángulo horizontal que facilita la lectura de los nombres que se escriben en el interior.

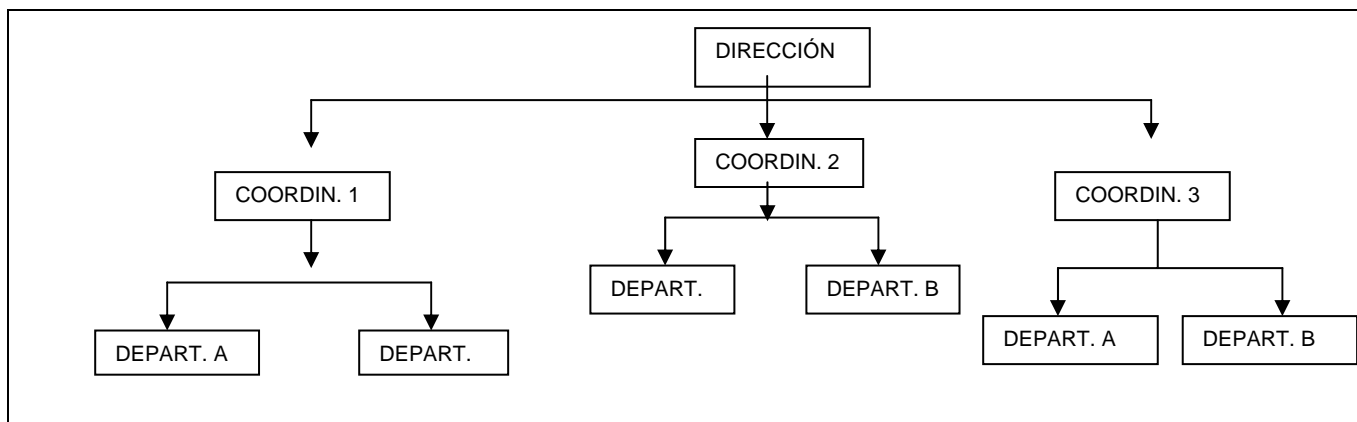


b) Líneas: establecen una conexión entre las figuras del organigrama, por ejemplo:

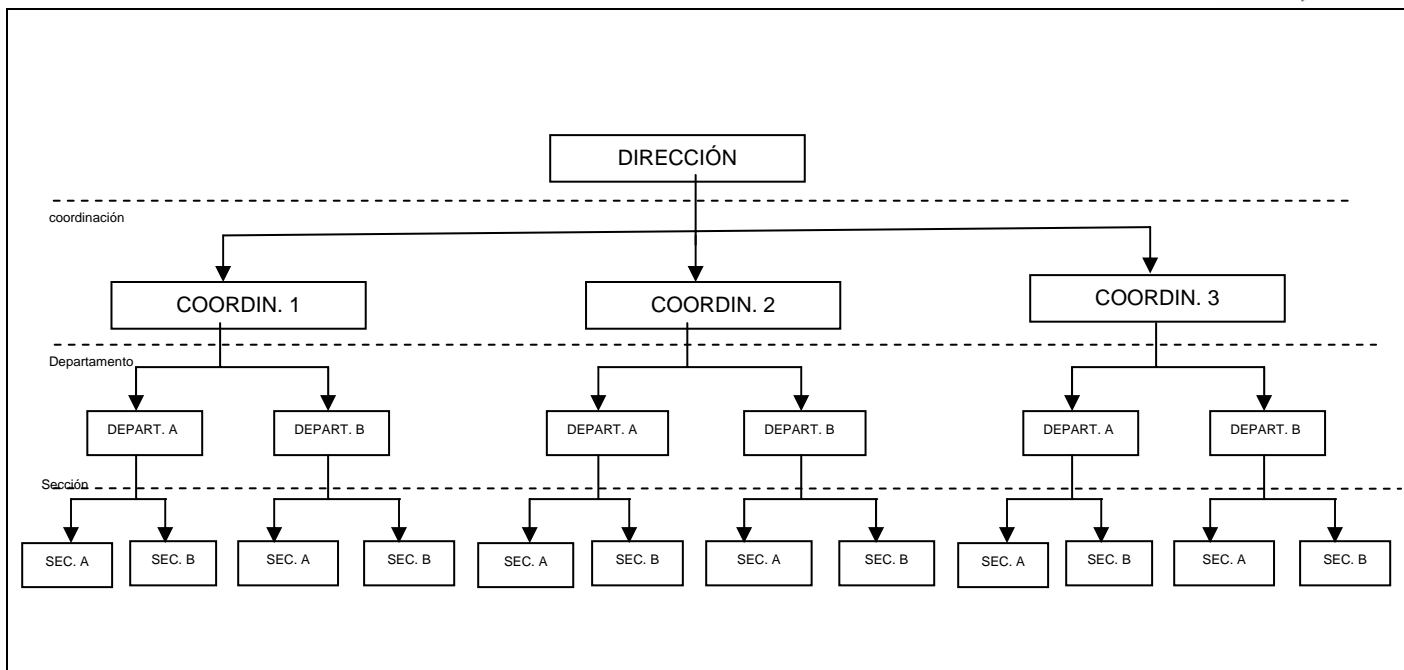
- *Línea de autoridad:* siempre que un elemento del organigrama aparece unido por una línea entera, con otro elemento situado por encima, por debajo o en el mismo plano, señala la existencia de un vínculo jerárquico de subordinación, de autoridad o de igualdad, según los casos.



- *Línea funcional:* se emplea la línea punteada cuando se quiere señalar la ayuda o asistencia técnica que, una determinada unidad encargada, presta a una unidad inferior, según las necesidades de la organización.

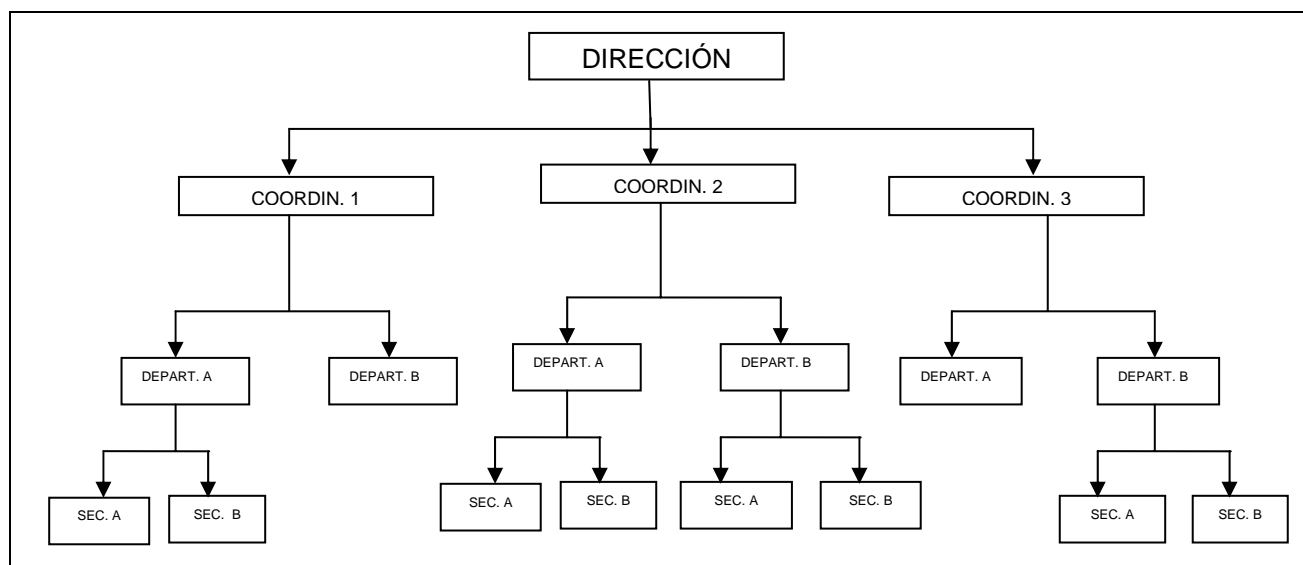


- *Línea demarcatoria:* es una línea de rayas cortadas y puntos que se utiliza cuando se quieren señalar las distintas divisiones o secciones del organigrama, es decir: Coordinaciones, Departamentos, Secciones, Servicios, etc.

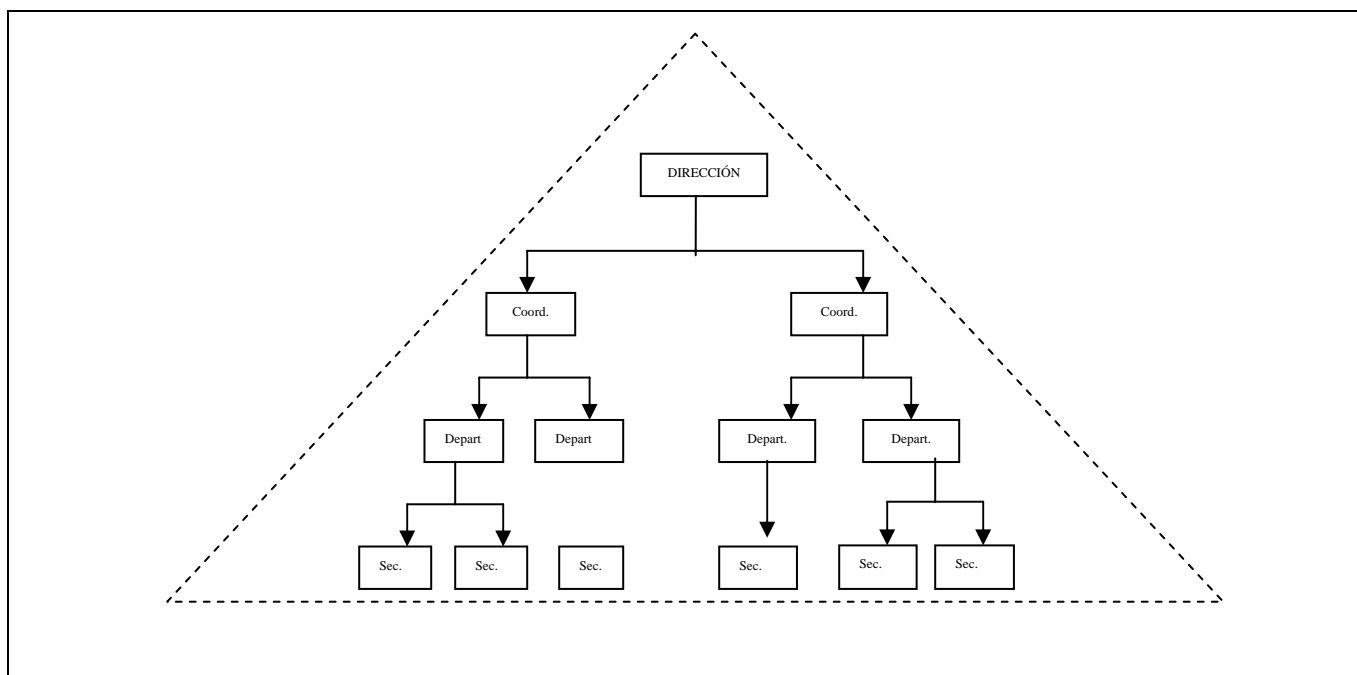


Tipos de organigrama.

1. *Organigrama maestro o general:* Es aquel que representa gráficamente la totalidad de la estructura del centro educativo, proporcionando una visión general del mismo, sin descender a las pequeñas unidades.



2. *Organigrama vertical.* Es una forma ramificada de representar la estructura general o parcial de un centro educativo. En él, la línea que indica las relaciones de autoridad y subordinación parte de un origen o tronco común para ramificarse luego, de acuerdo con las diversas funciones, cargos o unidades existentes.



Reglas básicas sobre los organigramas

- Toda estructuración debe moldearse sobre los objetivos del centro educativo. La organización que se dé el colegio debe adaptarse a los objetivos y no al revés. Nunca debemos copiar el organigrama de otra institución, en todo caso se puede adaptar a nuestras peculiaridades.
- La organización debe tener en cuenta a las personas con que dispone la institución o con las que pueda disponer.
- Un organigrama es una entidad inamovible pero nunca estática. Debe adaptarse constantemente al cambio, tanto interno como externo, y debe ser revisable periódicamente.
- El organigrama debe potenciar las características estratégicas diferenciales de una organización.
- El organigrama debe establecer los procesos y los flujos que posibilitan la operatividad de la organización.
- La posición de la persona en el organigrama no es inamovible. La creación de un puesto no implica mantenerlo siempre en el organigrama. Una vez logrado el objetivo para el que se creó, puede ya no ser necesario y se debe eliminar (Triguero y Pérez, 1994).

Realice ejercicio n° 3

CLASE 04

2. CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

- ¿Cómo favorecer la creatividad y la innovación?

La existencia de organizaciones que fomenten la creatividad y la innovación implica la elaboración de políticas claramente definidas y explicitadas que promuevan, estimulen, premien, difundan, recojan y ejecuten diversas proposiciones surgidas desde todos los niveles y sectores de la organización en al menos los siguientes aspectos:

1. Fomentar la participación creativa en los trabajos en equipo y potenciarlos, generando espacio, tiempo y apoyo técnico orientados a la coordinación, traspaso de información y evaluación entre los distintos equipos, estamentos y áreas de la organización escolar.
2. La construcción de procedimientos administrativos flexibles, capaces de acoger iniciativas y experimentaciones de sus equipos y miembros, posibilitaría la adopción de dinámicas más eficientes.
3. Las prácticas administrativas que promueven la eficiencia, precisan de criterios de calidad que midan la relación insumo/producto. Esto se debe a que ante un curso de acción que tome en cuenta perspectivas diferentes, asume la más acertada.
4. Los miembros de una organización se involucran, producen y rinden más, cuando la administración escolar asume que sus miembros tiene diversos ritmos, habilidades y destrezas. Además, por lo mismo es capaz de situarlos en el justo lugar donde se aprovechen todas sus capacidades (Serra).

La presencia de tecnología en la administración escolar, permite no sólo conocer los avances del mundo moderno y agilizar los procedimientos internos y rutinarios, sino que también permite liberar tiempo a los miembros de la escuela para que practiquen su uso, descubran posibilidades y propongan desde la integración de esas útiles nuevas ideas y ajustes.

Pero, en definitiva lo que debe quedar claro es que la creatividad está en el plantel, en la participación creativa de las personas involucradas en el proceso. La creatividad y el mejoramiento de la educación debe ir apuntada a una serie de valores y este mejoramiento se encuentra en las manos de los docentes.

2.1. Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME)

Una de las formas que ha encontrado la Reforma a la Educación para canalizar la creatividad del plantel docente ha sido a través de los PME.

¿Qué son los Proyectos de Plantel? Es una modalidad de gestión colegiada puesta en curso por los responsables en cada escuela, para contribuir y hacer coincidir los objetivos nacionales del sistema educativo. De esta forma se aporta al éxito general de todos los alumnos, teniendo en cuenta la diversidad de los clientes escolares y las situaciones locales. Para ello, se pretende movilizar a los directores y docentes, de modo que asuman, de forma más autónoma y responsable, la función pedagógica y social de la escuela” (Manfio, 1996).

Cada Proyecto de Plantel debe permitir la expresión profesional específica de la institución, la definición de estrategias, la cuota de coherencia en las actividades educacionales y la convergencia de las prácticas escolares de la enseñanza. Debe también promover la manifestación de las expectativas y explicitar los valores compartidos para producir una identidad institucional común. Por último, el Proyecto de Plantel debe culminar con una definición precisa de los objetivos, las estrategias y las responsabilidades, de modo estable y abierto en relación al medio natural y al medio social de la escuela.

Es conveniente que el Proyecto de Plantel incluya innovaciones claves capaces de mejorar de modo significativo la calidad de la educación pública, en los procesos y en los resultados educacionales de cada escuela.

“El proyecto es una actividad específica, un conjunto específico de conversaciones que producen acción en un período de tiempo determinado” (Flores, 1994).

- ¿Por qué proyectos en el mece media?

La fórmula de proyectos concursables se ha convertido en una práctica generalizada y exitosa en el quehacer de nuestra sociedad. Cada vez más los recursos necesarios para el desarrollo de importantes actividades, se obtienen a través de fondos cuyo requisito básico es la presentación de proyectos (por ejemplo, la investigación universitaria o el establecimiento de microempresas).

También en el ámbito escolar se estimula la presentación de proyectos, por parte de fundaciones dispuestas a apoyar iniciativas de mejoramiento propuestas por las unidades educativas. Los recursos públicos para el mejoramiento de la infraestructura de los establecimientos se asignan también sobre la base de la elaboración de proyectos.

Su potencial está en que se trata de una estrategia apropiada de asignación de recursos para los establecimientos educativos, en la medida que apoye iniciativas de cambios que sean de calidad y a la vez pertinentes.

La estrategia de proyectos puede estimular un modo dinámico y flexible de organizar el trabajo al interior del liceo, permitiendo al cuerpo docente plantearse nuevas metas y desarrollar en forma recurrente estrategias relevantes para alcanzarlas.

En el caso de los PME, la estrategia de proyectos constituye un instrumento importante, que permite abordar innovaciones de mayor escala en los liceos que reconocen haber llegado a un momento apropiado de su desarrollo. Se trata de una oportunidad para canalizar en iniciativas concretas y relevantes, los procesos de reflexión profesional y cambio ya iniciados por los docentes en el Liceo, a partir de su incorporación en el programa MECE-MEDIA.

La posibilidad de optar a recursos externos concursables, le permite a la comunidad escolar asumir “con responsabilidad y autonomía” el desafío de idear y luego ejecutar propuestas educativas específicas apropiadas a su realidad (MINEDUC, 1998).

El PME-Media es un proyecto de acción originado y desarrollado al interior del Liceo, que busca el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes y la formación de los alumnos, a través de iniciativas que pueden modificar la forma y contenido de la enseñanza, la gestión institucional, las relaciones con los jóvenes estudiantes y la relevancia del trabajo educativo para la sociedad en su conjunto.

La asignación de fondos para su ejecución se realiza a través de un concurso público, donde las propuestas son evaluadas según criterios de calidad del proyecto (MINEDUC, 1998).

De acuerdo con el MINEDUC, un PME es un proyecto elaborado participativamente por la comunidad educativa con el fin de recoger iniciativas importantes para el mejoramiento de la calidad de sus procesos y resultados. El grado de compromiso de la comunidad educativa en la elaboración del proyecto determina sus probabilidades de éxito. Un diseño técnicamente satisfactorio del proyecto es absolutamente estéril si no es sentido como propio por las personas involucradas.

bbb

Su foco de atención son los estudiantes como jóvenes, no sólo en términos de sus intereses, motivaciones y características, y de los logros educativos que debieran alcanzar, sino que también de su participación activa en la realización del proyecto. Los alumnos no pueden ser concebidos como “objetos de una intervención” sino como “sujetos protagónicos” de una aventura compartida.

Los ámbitos de acción en que se centra el PME en el Liceo son los siguientes:

a) Prácticas pedagógicas y de evaluación.

Debe buscar modificar los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación, orientándolos a que los alumnos logren aprendizajes significativos en una o más áreas de formación. Para ello es necesario tratar en profundidad la información, generar oportunidades para aprender activamente e incorporar acciones y tareas conectadas con el mundo real. Estrategias pedagógicas y de evaluación que estimulen en los alumnos la reflexión sobre el

propio proceso de aprendizaje (metacognición), que refuercen la conexión con sus conocimientos previos sobre las materias tratadas y desarrollen formas coherentes y efectivas de tratar los contenidos curriculares.

b) Los contenidos curriculares.

Proyectos centrados en procesos de elaboración curricular. Por ejemplo, sobre la base del examen crítico de contenidos existentes o de la evaluación de planes y materiales curriculares en uso en los liceos, los proyectos pueden diseñar y experimentar unidades que permitan incorporar temáticas nuevas, integrar conceptos y contenidos de diferentes disciplinas, preparar materiales curriculares que favorezcan el auto-aprendizaje de los alumnos, etc. Estas modificaciones curriculares deben apuntar siempre a hacer socialmente más relevante y personalmente más significativo lo que los jóvenes aprenden.

Cualquiera sea el énfasis de la propuesta, se espera que la estrategia propicie cambios estables y significativos al interior del Liceo, más que desarrollar acciones aisladas que generan transformaciones circunscritas a la sola ejecución del proyecto mismo. El proyecto no puede convertirse en “una anécdota más” de la vida rutinaria del liceo (MINEDUC, 1998).

¿Cuáles son las dimensiones que debe abordar un PME?

- Ser una propuesta con claro potencial de mejoramiento de la calidad y relevancia de las experiencias educacionales de los jóvenes.
- Contribuir al mejoramiento de los aprendizajes y formación de los alumnos en una o varias de las áreas descritas anteriormente.
- Considerar a los jóvenes estudiantes como protagonistas en su ejecución, con debida cuenta de los elementos de la cultura juvenil (características, intereses y necesidades de los jóvenes).
- Ser una propuesta coherente, que defina claramente la(s) área(s) de formación en que se desarrollará y conformar una unidad entre objetivos, estrategia de implementación, resultados esperados y formas de evaluación del proyecto.
- Ser relevante para el Liceo, para su realidad y su Proyecto Institucional. Debe tener potencial para proyectarse significativamente en el quehacer del establecimiento.
- Ser viable, es decir, considerar todos los elementos (recursos, tiempos, obstáculos posibles, fortalezas y debilidades del Liceo) necesarios para garantizar su ejecución exitosa.
- Justificar claramente los recursos considerados como necesarios para la implementación del proyecto, en función de las estrategias seleccionadas y el logro de los objetivos propuestos. Optimizar el uso de los recursos solicitados y de aquellos con los que ya cuenta el Liceo.
- Contemplar instancias, procedimientos, momentos y responsables, de autoevaluación del PME, que permitan corregir errores en el curso de su desarrollo y verificar el logro de sus objetivos (intermedios y finales) (MINEDUC, 1998).

Como ejemplo, le contamos la experiencia en una Escuela Particular Subvencionada de la VIII región, en que se elaboró un PME llamado “Hago, aprendo... y te cuento” debido que a partir de un diagnóstico FODA se detectó en los alumnos un escaso nivel de comprensión oral, escrita y visual.

Se partió de la base que un PME debe considerar distintos componentes: administrativos y de gestión, pedagógico y el componente de proyección a la comunidad.

En el plano administrativo y de gestión se definió como objetivo:

“Motivar a los alumnos, otorgándoles espacios e instancias que le permitan transformarse en gestores de su propio aprendizaje”.

La meta es que el alumno logre “aprender haciendo” y lograr un mejoramiento progresivo en sus deficiencias como por ejemplo, incremento en su acervo lingüístico, formación de hábitos de lectura, etc.

La estrategia apunta hacia la creación de un CENTRO DE INVESTIGACIÓN INTERDISCIPLINARIO.

Algunas de las actividades que deben llevar al cumplimiento de la estrategia son:

- Asistencia técnica a los docentes en los meses de marzo y abril del año en curso.
- Construcción de una sala para el centro de investigación.
- Adquisición de medios audiovisuales, etc.

Se desarrollará en un periodo de dos años. El cronograma del proyecto es recomendable realizarlo en una carta Gantt. El nivel de logro esperado es que al cabo del plazo dado la totalidad de los alumnos de enseñanza media tengan acceso a este centro de investigación. Y los responsables del Proyecto son el Jefe de Unidad Técnica Pedagógica con el apoyo del EGE.

Los recursos necesarios para este proyecto son:

- Una sala especialmente habilitada para el PME \$ 1.000.000
- Dos cámaras fotográficas \$140.000
- Una cámara de video \$ 350.000, etc.

Fuentes de financiamiento:

- Sostenedor
- MECE-Media

Otro componente que debe encontrarse presente es el pedagógico. Un objetivo en este ámbito es el siguiente:

“Lograr la optimización de la comunicación oral, escrita y visual de los alumnos, en todas las áreas del saber, a través de la implementación de un Centro de investigación interdisciplinario”

Objetivo específico: “Mejorar el uso del lenguaje en la comunicación oral, visual y escrita”.

Meta: “Crear un documental por semestre”.

Por último, es esencial el componente de la proyección a la comunidad, un ejemplo de objetivo en esta dimensión es: *“Hacer conciencia en la comunidad sobre los problemas de su entorno”*.

Meta: “Realizar una actividad mensual de difusión sobre los problemas ambientales del entorno”.

Siempre un PME debe considerar estrategias, actividades, periodos, nivel de logro, responsables y recursos necesarios.

Finalmente debe encontrarse presente la evaluación o monitoreo del desarrollo del proyecto, en donde se distingue entre resultados esperados, procedimiento con que se evaluará el resultado y la periodicidad de la evaluación.

Por ejemplo:

Resultado esperado	Procedimiento que se usará	Periodicidad
Muestra de talleres	Registro de visitantes, entrevista, bitácora	Semestral

La elaboración de un PME se facilita al encontrarse a disposición de los interesados formularios de postulación, en donde se encuentran definidas todas las etapas que los encargados del PME deben proceder a llenar.

Realice ejercicio n° 4

CLASE 05

3. LIDERAZGO PARA UNA NUEVA ESCUELA

Una de las dimensiones de toda conversación política será la de las “atribuciones del cargo”, tradicionalmente entendemos por éstas como la conversación sobre los derechos especiales concedidos a personas específicas (o a personas que ocupan un puesto específico) que tienen la palabra o la última palabra sobre alguna materia (Flores, 1994).

Tener la última palabra sobre alguna materia no siempre es lo conveniente para la buena marcha de una organización, esto sólo puede ser positivo si esta autoridad es reconocida como líder por sus iguales por razones que van mucho más allá de la formalidad de un cargo.

El director no siempre es el líder pedagógico de una escuela, muchas veces el liderazgo pertenece a personas que por su trayectoria y conocimientos tienen una gran influencia entre sus iguales, sin embargo, es deber del Director convertirse en el líder pedagógico de su escuela y este liderazgo, según Pedro Serra, lo debe ejercer en las siguientes áreas:

1. En el plano pedagógico, desarrollando el currículum y el aprendizaje, ocupándose de la elaboración de los programas de estudios.
2. Respecto de los recursos humanos, el director es el primer soporte sobre el cual se puede apoyar el profesor, es el primer formador de su escuela. Por ello debe posibilitar la formación permanente de los docentes, alumnos, de la comunidad y de sí mismo.
3. Respecto de los recursos materiales, Liderar la administración y gestión de los recursos físicos de la escuela, adecuándolos a las necesidades de una educación centrada en la enseñanza, aprendizaje y en las expectativas de la comunidad.
4. Liderar la relación escuela-medio ambiente, construyendo alianzas que proporcionen apoyo a la escuela y generen espacios de participación de la comunidad en las decisiones y actividades que emprende.
5. Ejercer liderazgo sobre la evaluación y cuenta pública de los logros obtenidos, administrándola como proceso sistemático, de mejoramiento permanente en la consecución de lograr la efectividad de la escuela y su impacto en el rol social que juega.
6. Debe conducir la administración financiera gestionando eficiente y eficazmente los recursos de que dispone.
7. Guiar la cultura organizacional, traduciéndola en un clima de relaciones, organizaciones y comunicaciones que incidirán en el proceso de enseñanza aprendizaje.

3.1. Un Liderazgo para la Calidad

La actual Reforma Educacional reconoce la importancia del líder en la escuela, ya que su existencia es condición para el desarrollo de un establecimiento de calidad. Esto se debe a que el director:

- Es clave en un proceso de búsqueda de la calidad. Si la dirección no está involucrada y comprometida con el propósito de mejorar la calidad, es difícil que ésta mejore.
- Las exigencias sobre su rol en un proceso de búsqueda de la calidad son diferentes a la forma en que estamos acostumbrados a entender el papel del director. Debe convertirse en un líder que impulsa y estimula un proceso de mejoramiento continuo.
- Para un director, lo más importante son las personas. Esto significa que piensa en las necesidades de los beneficiarios y que, para satisfacerlas, procura lograr que el trabajador se sienta orgulloso de su trabajo.
- Debe asegurar que el proceso de mejoramiento de la calidad sea un proceso de formación en el trabajo y esté acompañado de los elementos formativos indispensables para lograr que puedan llevarse a cabo los cambios propuestos.
- Tiene dos responsabilidades: la de mantenimiento, que implica establecer reglas claras y asegurar que se cumplan. Y la de mejoramiento, que implica mejorar los niveles de logro alcanzados, además, debe dedicar la mitad de su tiempo a esta labor.
- Tiene dos funciones: la estimulación y apoyo que se refiere a cuidar los procesos. En cuanto a la función de control, se refiere a monitorear los resultados. La filosofía de la calidad enfatiza la primera, pero también requiere la segunda (Schmelkes, 1994).

Con lo anterior nos queda claro la importancia que puede y debe llegar a tener un Director, pero es fundamental que éste no pretenda tener todas las respuestas, es necesario que fomente la participación y el trabajo en equipo.

3.2. Participación para la Calidad

En el marco de un modelo de escuela democrático, donde todos se consideren constructores de un proyecto, es fundamental el desarrollo de canales de participación y de toma de decisiones colectivas.

La manera en que se da la participación en las escuelas puede encontrarse en distintos niveles, que pueden ir desde una ausencia total de participación a una participación plena.

Robert Tannebaum creó lo que él llamó una “escala dinámica de autoridad” según la cual el jefe:

1. Toma las decisiones y las comunica.
2. Vende las decisiones.
3. Presenta la solución e invita que le hagan preguntas.
4. Presenta una solución sujeta al cambio.
5. Presenta el problema, obtiene sugerencias y el grupo toma la decisión.
6. Presenta el problema, establece políticas y guías generales de acción y pide al grupo que tome las decisiones.
7. Permite a los subordinados tomar las decisiones dentro del área de su trabajo y conforme a los objetivos perseguidos (Hernández, 1994).

En esta escala el número uno representa la ausencia total de participación y el número siete representa la participación plena.

Realice ejercicio n° 5

Sin embargo, no podemos caer en el idealismo de alabar sin contrapesos la plena participación, ya que ésta puede representar ciertos peligros que se deben tener presentes para no caer en ellos.

Entre las ventajas de la participación de los subordinados en la toma de decisiones, tenemos que aumentar la información, posibilitando una mejor definición del problema. Además, hay mayor conocimiento de causa; más y mejores alternativas; mejor evaluación de las alternativas y mejores decisiones.

Cuando el subordinado participa, está más motivado y comprometido con la acción, brindándole mayores posibilidades de desarrollo.

Si hay un cambio en las circunstancias que motivaron la decisión, el subordinado que participa podrá decidir mejor en ausencia del jefe.

Entre las desventajas de la participación de los subordinados en la toma de decisiones podemos señalar que la presión social limita la autenticidad del subordinado. Esto implica que en ocasiones le interesará más su grupo social, que el objetivo de la organización.

Con mucha frecuencia apoya las ideas del jefe pensando que es mejor no discutir. Y cuando se realizan las juntas, participan individuos ajenos al problema sin la suficiente información (con frecuencia discuten con vehemencia sus proposiciones).

Si se decide en contra del subordinado, el efecto puede ser desmotivador, además, la información se fuga ocasionando rumores y desequilibrios del sistema. También por falta de tiempo, no todas las decisiones se pueden consultar (Hernández, 1994).

Pero a pesar de las desventajas antes señaladas, la participación de todos los integrantes de una comunidad escolar es un requisito esencial para el logro de la calidad en nuestras escuelas. Recuerde que los resultados de una organización dependen de las personas que trabajan en ella. Si se quiere mejorar los resultados, todos tienen que participar en el diseño y ejecución de los procesos que lo hagan posible.

Realice ejercicio n° 6

CLASE 06

La verdadera participación se da cuando hay equipos que velan por los objetivos comunes y no por los individuales. Ellos deben identificar el problema, conocer sus causas, diseñar soluciones, vigilar su puesta en práctica, evaluar, evitar situaciones que conduzcan al proceso anterior y buscar formas para lograr niveles aun mayores de resultados.

Los problemas de una escuela son susceptibles de ser atendidos a través de equipos de trabajo o círculos de calidad. La condición es que haya mecanismos continuos de comunicación entre equipos y un apoyo constante y estimulante de parte del director de la escuela.

La comunidad educativa está compuesta por maestros alumnos, padres de familia y la comunidad como un todo. Es recomendable incorporar a estos miembros a los esfuerzos colectivos por mejorar la calidad (Schmelkes, 1994).

Es importante señalar que cuando hablamos de participación no solamente nos referimos a profesores y alumnos sino que a toda la comunidad porque:

- La mejor forma de tomar en cuenta al beneficiario es hacerlo participar en el proceso. Y si ya participa del quehacer de la escuela, es importante lograr su mayor participación.
- Debemos potenciar los vínculos entre la escuela y la comunidad y entre los docentes y los padres de familia.
- El aula es un excelente punto de partida para propiciar la participación de los padres. El maestro puede tomar en cuenta la realidad comunitaria en el aula, logrando que los padres participen en la creación de ambientes más propicios al aprendizaje. Dialogando con las familias de los alumnos que tienen problemas especiales de aprendizaje.
- La experiencia ha demostrado que los esfuerzos por lograr la mayor participación de padres y comunidad se traducen en mejores niveles de aprendizaje de los alumnos. Además, aprenden los padres, y nosotros como maestros nos enriquecemos (Schmelkes, 1994).

3.3. Participación y Trabajo en Equipo

La participación en la escuela es una de las principales preocupaciones de la Reforma. Existen diversas maneras de participar, una de las más productivas es el trabajo en equipo, es así como se han creado los Equipos de Gestión (EGE) y los Grupos Profesionales de Trabajo (GPT), instancias que permiten una participación mucho más productiva de la comunidad escolar especialmente de los docentes.

3.3.1. El Equipo de Gestión (EGE)

Es un grupo de trabajo donde los integrantes se desenvuelven con autonomía y bajo coordinación del Director del Liceo. Su tarea es la generación de un liderazgo participativo, compartir responsabilidades, tener una comunidad de propósito, buena comunicación, visión de futuro, respuesta rápida, concentración en la tarea y creatividad (MINEDUC, 1998).

El MECE-Media propone la conformación en cada uno de los liceos de un EGE, esto significa un trabajo conjunto y coordinado de personas que en equipo comparten el liderazgo y las responsabilidades.

En los EGE deben participar los docentes y los jóvenes que tienen mucho que aportar, ya que ellos son los que mejor conocen sus procesos de aprendizaje, además que ésta es una buena instancia de proyección de líderes.

Los temas que debe trabajar el EGE para su mejor constitución y de acuerdo al material entregado por el MECE-Media son: Gestión estratégica del proyecto educativo; condiciones para trabajar en equipo; liderazgo compartido; la misión del liceo y los objetivos estratégicos.

Todos estos temas han sido tratados con profundidad en el presente texto y el desafío para los EGE es concretar cambios efectivos en su quehacer profesional y cambios en la organización de sus Liceos, hacerse críticos de sus prácticas habituales con una clara y definida propuesta educativa.

Para que estos equipos funcionen bien es necesario que se den las siguientes condiciones:

- Tener metas comunes.
- Un liderazgo compartido.
- Una interacción e involucramiento de todos los miembros del equipo en los desafíos que se le presentan al Liceo.
- Preservar la autoestima individual.
- Tener una comunicación abierta y efectiva.
- Capacidad para tomar decisiones.
- Estar atentos al proceso de evolución del equipo.
- Generar confianzas mutuas y respeto por las diferencias.
- Capacidad de resolver constructivamente los conflictos (MINEDUC, 1998).

Al formar un EGE se debe tener cuidado que este equipo no se constituya sólo con las personas que “no van a causar problemas”. Por el contrario, debe quedar integrado por todos quienes ejercen un real liderazgo al interior del Liceo. Y si es necesario éstos deben ser elegidos democráticamente por sus pares. Recordemos que ellos serán los responsables de liderar la construcción del PEI.

La Reforma Educacional requiere de la consolidación del Equipo de Gestión en cada Liceo, como actor facilitador de los cambios. Ello significa fortalecer las articulaciones al interior de la organización escolar, para un mejor aprovechamiento de los distintos aportes que cada docente o miembro del equipo puede realizar.

Esto implica incentivar una cultura colaborativa al interior del liceo, optimizar todos sus recursos -tanto humanos como materiales-, con el fin de mejorar la calidad de la enseñanza a través del PEI (Agenda Liceos 1999).

Realice ejercicio n° 7

3.3.2. Los Grupos Profesionales de Trabajo (GPT)

Los GPT son una estrategia diseñada e impulsada por el Programa MECE Media, para desarrollar en los liceos una capacidad profesional de adecuación permanente del quehacer docente a los requerimientos de aprendizaje que la sociedad moderna plantea a los jóvenes. Es decir, desarrollar las capacidades y competencias necesarias para que se integren activamente a los procesos sociales y culturales. Además de la capacidad de decisión de los jóvenes con respecto a sus personales intenciones vocacionales.

Esta estrategia consiste en institucionalizar en liceos y colegios un espacio-tiempo profesional docente para el rediseño de sus prácticas de enseñanza. Mediante la reflexión, el intercambio de experiencias, el diseño y realización de ensayos de nuevas acciones en el aula y evaluación de los mismos, se espera instalar un proceso recurrente de mejoramiento incremental. La idea es que contribuyan al desarrollo de los aprendizajes que los jóvenes requieren para comprender el mundo en el que viven e integrarse activamente a él.

Los GPT se proponen específicamente:

- a) Desarrollar un mayor grado de compromiso por parte de los docentes, en procesos de cambio a mediano y largo plazo que afecten:
 - Las formas de enseñar y evaluar y, por lo tanto, el aprendizaje.
 - El uso de los materiales didácticos y, en general, de los recursos de aprendizaje en la modificación de las prácticas de enseñanza para atender los diversos estilos de aprendizaje de los jóvenes y a los diferentes tipos de inteligencia.
 - La integración de los intereses y necesidades del mundo juvenil en las prácticas pedagógicas.
 - El nivel de actualización del conocimiento pedagógico–disciplinario y la percepción que se tiene sobre el uso y desarrollo del currículum.

- El desarrollo de una práctica de rediseño continuo de las formas de organizar y enriquecer la interacción en el aula que permita instalar un proceso incremental de mejoramiento de los aprendizajes.
- b) Ofrecer una instancia de apoyo personal y profesional a sus miembros a través de la experiencia de trabajo grupal y de la oportunidad de compartir y reflexionar sobre sus experiencias.
- c) Analizar las propuestas y contenidos de diversos materiales técnicos producidos por el programa MECE o por otras fuentes, con el fin de promover y sostener un proceso continuo de mejoramiento de las prácticas.

La idea es promover una cultura de desarrollo permanente en la unidad educativa, sustentada en el trabajo en equipo y en la institucionalización de espacios de reflexión de los docentes sobre sus prácticas.

En este contexto, la gestión directiva cobra relevancia como un proceso de construcción de relaciones entre profesionales y estudiantes, en el sentido de la misión del liceo y genera las condiciones para que los medios existentes operen de manera eficaz.

- Criterios para establecer líneas de trabajo en los GPT

Las líneas de trabajo deben surgir de los desafíos propios del liceo, tales como relación entre los requerimientos propios de la enseñanza de los contenidos disciplinarios y los fines establecidos en el PEI; y de la implementación de un nuevo marco curricular y su consecuente aplicación contextualizada.

Además, es necesario el fortalecimiento y consolidación de un proceso colaborativo de indagación a partir de situaciones concretas

El trabajo de taller se centra en el perfeccionamiento continuo y contextualizado, es decir, aprender algo nuevo o considerar algo conocido en forma nueva. Investigación acción, es decir, investigar aspectos del proceso de aprendizaje en relación con uno mismo y/o con los alumnos. Construcción de saber pedagógico; se refiere a reflexionar sobre las prácticas y sistematizar sobre lo aprendido para rediseñarlas.

En todo grupo se deben respetar una serie de principios que permiten que el trabajo sea más productivo, como escuchar cuidadosamente lo que otras personas están diciendo, aunque sus opiniones sean distintas a las personales.

Participar activamente en el trabajo de reflexión grupal, estimulando a otros para que también lo hagan. La idea es generar la mejor decisión grupal posible, criticando las ideas y no las personas. Al participar responsablemente en la dirección que toma la reunión, se

deben respetar los turnos de conversación y tratar de entender los puntos de vista de los otros. Todo esto permitirá negociar cuando no haya una decisión grupal (MINEDUC, 1997).

En estas instancias, que surgen del proceso de Reforma Educacional, se concretan los principios de colaboración y participación a los que hemos hecho referencia a través de este trabajo.

CLASE 07

4. DESCENTRALIZACION Y AUTONOMÍA EDUCACIONAL

Uno de los pilares de la reforma del Estado y de la Reforma Educacional es la descentralización de la educación, pero ¿en qué consiste este proceso?

Existen tres principales formas de descentralización (Hanson, 1997)

- La descentralización generalmente transfiere las tareas y el trabajo, pero no la autoridad, a otras unidades al interior de una organización.
- La delegación transfiere la autoridad por la toma de las decisiones desde las unidades jerárquicas superiores a las inferiores. Sin embargo, esta autoridad puede ser retirada a discreción de la unidad que delega.
- El traspaso transfiere la autoridad a una unidad que puede actuar en forma independiente o a una unidad que puede actuar sin pedir permiso previo. La privatización es una forma de traspaso en que la responsabilidad y los recursos se transfieren desde instituciones del sector público a instituciones del sector privado.

La comprensión de las diferencias entre los distintos tipos de descentralización es esencial, debido a que éstas determinan la cantidad, tipo y permanencia de la autoridad que se transferirá.

4.1. ¿Cuáles son los Objetivos y Estrategias de la Descentralización Educacional?

No existen estrategias organizacionales y administrativas genéricas en el área de la descentralización educacional. Generalmente, las estrategias específicas se adaptan a los objetivos específicos. Por consiguiente, una descentralización exitosa requiere un

conocimiento de los objetivos, tanto explícitos como implícitos, que guían la reforma. Existen por lo menos ocho objetivos de una reforma y éstos se encuentran a menudo interrelacionados (Hanson, 1997).

Objetivos de un proceso de descentralización educacional.

1. Aceleración del desarrollo económico.
Mayor eficiencia administrativa (decisiones más rápidas y/o mayor compromiso). Es un objetivo explícito de casi todas las iniciativas de descentralización.
2. Redistribución de la responsabilidad financiera. Explícita o implícitamente, es uno de los principales objetivos en los últimos años. Algunas veces, nuevas leyes entregan la responsabilidad financiera por la educación a los gobiernos regionales o municipales, dándoles poco o ningún derecho a decir si están dispuestos a aceptarla. En otras ocasiones, las regiones y el centro negocian acuerdos de co-financiamiento aceptables para ambos.
3. Mayor democratización a través de la distribución del poder.
4. Mayor control local a través de la desregulación. Este objetivo tiene como fundamento la noción de que una mayor flexibilidad a nivel de las escuelas permitirá una toma de decisiones más rápida, más informada, más flexible y más sensible a las necesidades locales que la toma de decisiones en la capital.
5. Educación basada en el mercado. A través del uso de subsidios por alumno financiados por el gobierno, tales como vales, los padres pueden matricular a sus hijos en escuelas públicas o privadas de su elección. Esta estrategia de permitir que los padres escojan las escuelas está ganando apoyo en muchos países. Su fundamento es que si se exige que las escuelas compitan por los alumnos con el fin de sobrevivir y prosperar financieramente, la calidad de la educación mejorará.
6. Neutralización de los centros de poder en competencia. Con frecuencia, este objetivo es parte de una agenda oculta. Bajo la apariencia de descentralización, el poder se transfiere desde los grupos de influencia, tales como las asociaciones gremiales de profesores, los alcaldes de las ciudades, los gobernadores de los estados o los partidos políticos, a otros grupos que brindan mayor apoyo a las políticas ministeriales, tales como los centros de padres o los gobiernos municipales.
7. Mejoramiento de la calidad de la educación. Este es un objetivo de casi todas las reformas de descentralización. La expectativa es que si la toma de decisiones se encuentra más cercana al nivel de la escuela, el currículum estará más adaptado al ambiente local, generará un mayor sentido de pertenencia, aumentará la motivación tanto de los alumnos como de los profesores, estimulará la participación de los padres y

aumentará la voluntad de la comunidad de contribuir financieramente a las escuelas (Hanson, 1997).

Según Hanson, cuanto más involucre una iniciativa de descentralización la transferencia de oportunidades positivas -en lugar de problemas y gastos- a las regiones/municipalidades, mayores serán las probabilidades de éxito. Además, el éxito o fracaso de las grandes reformas educacionales depende más bien de consideraciones políticas que de consideraciones técnicas o financieras.

Los planificadores deben escoger estrategias eficaces como las siguientes:

- Los mejores planes de descentralización son simples y claros.
- Una iniciativa de descentralización exitosa requiere líderes fuertes y capacitados que tengan suficiente estabilidad laboral como para llevar a cabo un plan bien concebido.
- Un sistema educacional debe incluir simultáneamente, tanto decisiones centralizadas como descentralizadas, dependiendo del tipo de decisiones y acciones involucradas.
- El traspaso de la autoridad tiene mayor probabilidad de éxito a largo plazo que la delegación de la autoridad, debido a que da continuidad al proceso de cambio.
- La autoridad debiera ser transferida a las regiones, municipalidades o escuelas sólo después de que éstas cumplan pruebas de capacidad específicas, en lugar de descentralizar todas las áreas en forma simultánea, independientemente de su capacidad.

Los planificadores deben negociar el cambio. Los acuerdos de poder compartido a nivel nacional/regional/municipal son más eficaces si las condiciones de la transferencia se negocian, en lugar de ser impuestas.

Por otro lado se deben compartir los beneficios y las oportunidades. El gobierno y la(s) asociación(es) gremial(es) de profesores pueden ser aliados en el proceso de descentralización si ambas instituciones obtienen beneficios de la reforma.

Una preocupación de los planificadores es impedir las disparidades regionales. Luego de una descentralización, el Ministerio de Educación debe poseer las herramientas que permitan impedir el desarrollo de diferencias regionales significativas en las oportunidades educacionales y la calidad de la educación.

Promover la iniciativa local. Esta se ve significativamente reducida cuando el financiamiento total de la educación depende del presupuesto del gobierno central. Cuando los gobiernos regionales o locales invierten sus propios recursos, tienden a prestar mayor atención a la manera en que se gasta el dinero.

Para que estas iniciativas tengan éxito se debe contar con una buena gestión a nivel de base, ya que mientras más fuerte es la infraestructura administrativa a nivel regional, mayor es la oportunidad de éxito. En este caso aquellas personas que han tenido amplia experiencia administrativa en un sistema centralizado no son los mejores candidatos para administrar un sistema descentralizado.

Generalmente, la descentralización fortalece al ministerio central relevándolo de las múltiples tareas que pueden ser realizadas de mejor manera en los niveles inferiores.

4.2. La Descentralización en Chile

A partir de 1980 nuestro sistema educacional vivió un proceso de descentralización, por el cual los municipios asumieron la administración de la educación básica y secundaria. El fundamento de este cambio fue la búsqueda de una mayor eficiencia económica, a partir de la minimización de los costos y la generación de servicios acordes con la demanda.

Tres son los principios ordenadores que acompañan a estas reformas: elementos de mercado (competencia, elección); subsidiaridad estatal (focalización, privatización) y descentralización territorial (Larrañaga, 1995).

Se criticaba el sistema centralizado acusándolo de baja calidad y eficiencia por falta de incentivos para atraer y retener estudiantes; bajos sueldos de los profesores, debido a los altos costos de administración; supervisión inadecuada; programas de estudio rígidos, no acorde a las necesidades locales y baja participación de la comunidad.

Con el proceso de descentralización el municipio tendría como función la contratación y despido del personal; compra de insumos; mantención de la infraestructura y fijación de salarios antes de la promulgación del estatuto docente.

Sin embargo, esta descentralización se entiende como parcial, ya que el gobierno se reservó una serie de atribuciones como dictar de una normativa general; el establecimiento de un curriculum mínimo; supervisión administrativa y técnica y provisión del financiamiento (subvención per cápita).

El municipio tuvo que constituir un DAEM (Departamento de Administración de la Educación Municipal), sin embargo, a pesar de los cambios experimentados la descentralización no llegó a las escuelas, quedándose a nivel del municipio. Esto impidió el logro de algunos objetivos, como por ejemplo, beneficiar a las escuelas más eficientes.

En suma, la administración municipal que actúa como intermediaria entre las fuentes de recursos (el ministerio) y los usos de los recursos (las escuelas), puede desvirtuar la esencia del mecanismo de subvención, la cual es asignar los recursos hacia las escuelas más efectivas y a través de esta vía mejorar la calidad del sistema educativo (Larrañaga, 1995).

Sin embargo, como hemos visto a través del presente texto, la actual Reforma Educacional profundiza el proceso de descentralización a partir de una serie de instrumentos como en el caso de la descentralización curricular. Pero además, surgen una serie de instrumentos en el terreno organizativo como el PEI el que alcanza una dimensión estratégica territorial en el Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal.

CLASE 08

4.2.1. Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal (PADEM)

El presente tema será abordado de acuerdo a lo señalado en la Guía Metodológica Formulación del PADEM, del Ministerio de Educación.

La ley N° 19.410 entregó una herramienta de planeación para el sector: los Planes Anuales de Desarrollo Educativo Municipal (PADEM). Su elaboración y especialmente su ejecución, se enmarca dentro de las posibilidades legales que la Reforma Educacional precisa para profundizar la descentralización y la autonomía del sistema escolar. Así posibilita que la gestión y la participación de la comunidad en el desarrollo de la educación local se haga cada vez más cierta, lo que significa asumir un manejo eficiente de los recursos y una gestión municipal más proactiva y articulada con la escuela.

a) Etapas en la elaboración del PADEM

En la elaboración del PADEM se distinguen varias etapas:

Etapa de Preparación.

La responsabilidad en la elaboración del PADEM corresponde al DAEM, que se encargará de dirigir el proceso desde su inicio. En esta etapa podemos distinguir varias subetapas.

- a) Recolección de Información: El DAEM deberá reunir información relacionada con el PADEM y que pueda constituir insumos para su elaboración. En este sentido, se recomienda realizar una evaluación del cumplimiento del PADEM del año anterior y una recolección de insumos para su elaboración que constituyan un marco de referencia o fuentes de financiamiento, como por ejemplo:

- Proyectos Educativos de los establecimientos.
 - Plan Comunal de Desarrollo (PLADECO).
 - Estadísticas educacionales comunales.
 - Legislación vigente (Ley de Subvenciones. Estatuto Docente, Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos, Ley de Donaciones con Fines Educativos).
 - Programas de mejoramiento desarrollados por el MINEDUC.
- b) Difusión del PADEM: En esta fase el DAEM debe establecer contacto con todos los actores involucrados en el proceso (directores, docentes, alumnos, apoderados, autoridades comunales, etc.), para difundir el PADEM, entregando los insumos para su elaboración e incentivando la participación, que se hará a través de:
- Reuniones informativas con los actores mencionados.
 - Incentivar la participación, estableciendo en conjunto los objetivos, metas y programas de acción, es decir, abriendo canales de participación.
- c) Formación de Equipos de Gestión: En esta fase el DAEM debe constituir un equipo de gestión que podría conformarse por:
- Personal del DAEM
 - Representantes del consejo municipal
 - Los directores de los establecimientos municipales

Este Equipo de Gestión Municipal será el responsable de la toma de decisiones, por consenso, en el desarrollo de las diversas etapas de la elaboración del PADEM y de su consolidación, sin perjuicio de que cada uno de sus integrantes se constituya en monitor o agente multiplicador en los niveles que representa.

También será necesario impulsar la conformación de grupos de trabajo en los establecimientos. Éstos se formarán principalmente con directivos, representantes de los profesores, representantes de los centros de padres y apoderados, representantes de estudiantes de enseñanza media y del personal no docente.

Etapa de Elaboración

En esta etapa lo primero es revisar y/o formular la misión del servicio de educación municipal en un proceso participativo.

- a) Misión: El propósito fundamental del servicio de educación municipal está declarado en su misión. Ella expresa su razón de ser y debe estar en sintonía con la misión declarada en los proyectos educativos de cada uno de los establecimientos educacionales. Ella debe dar un claro sentido de dirección al quehacer de todas las escuelas y liceos municipales.

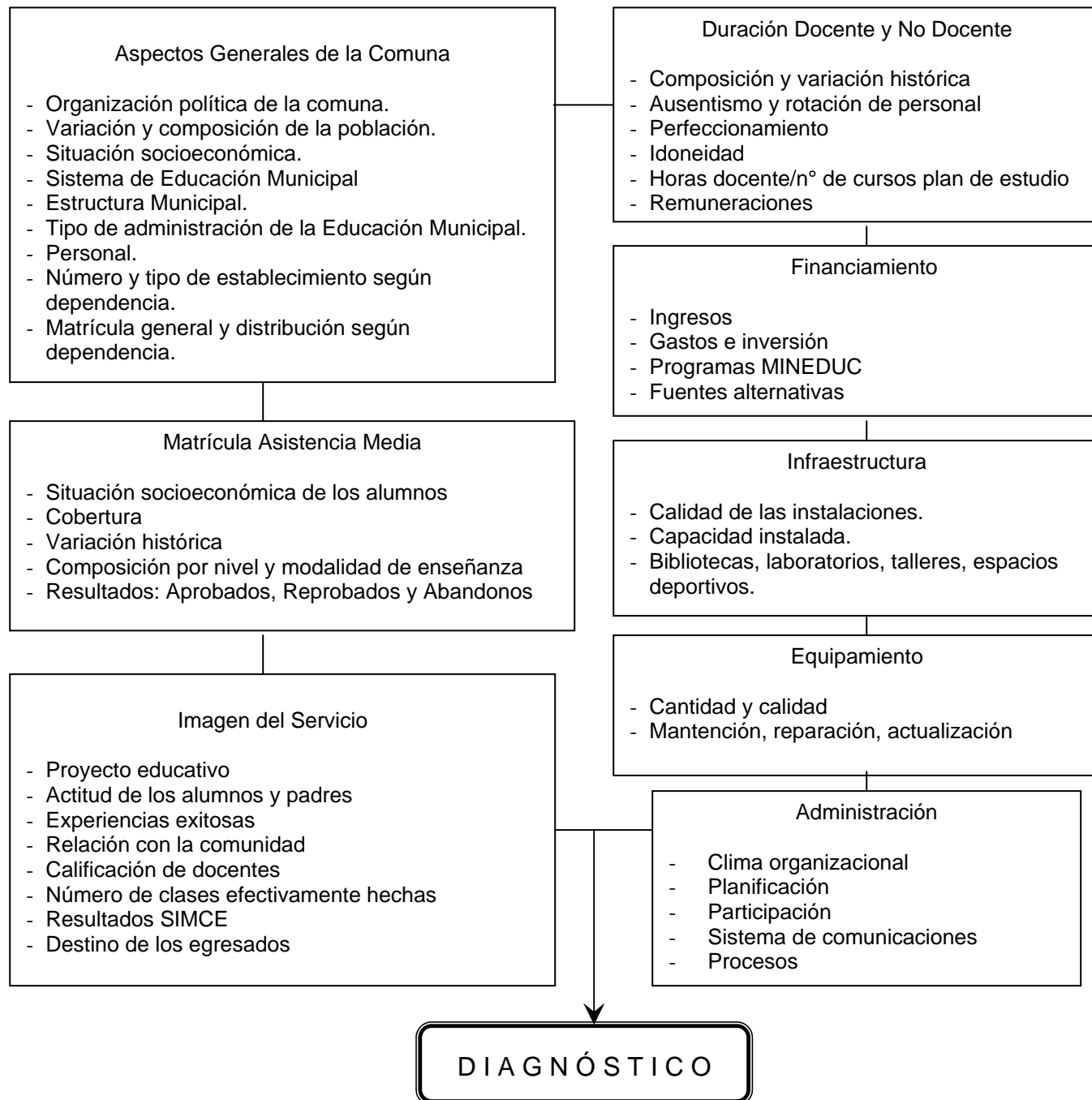
- b) Diagnóstico: Se debe realizar un completo diagnóstico del servicio de educación municipal, que emane del análisis de oferta y demanda educativa de cada establecimiento educacional.

Una vez consensuada la misión corresponde efectuar un análisis de la situación actual, determinando los principales problemas que se deben superar y aquellas capacidades que se tienen que potenciar, para alcanzar la misión declarada y compartida por los actores del sistema. Este diagnóstico debe ser elaborado de una manera participativa al nivel de los establecimientos en la comuna. Cada establecimiento deberá sistematizar información relacionada con la oferta y demanda educativa, la que luego será integrada en un diagnóstico global.

Debe abarcar todas aquellas variables que sean significativas en el proceso educativo, es decir, debe ser integral. También es necesario que interrelacione las distintas variables de oferta y demanda educativa, determinando causas y efectos (análisis).

Variables del Diagnóstico Cuadro Resumen

Información necesaria para la elaboración del PADEM



Una vez realizado el diagnóstico el equipo de gestión debe identificar los problemas educativos de la comuna, considerando aquellos que son relevantes, factibles de solucionar y prioritarios. Para ello es necesario establecer un orden en que van a ser abordados, desde los más relevantes y factibles de solucionar, sin olvidar la misión declarada.

- c) **Objetivos:** Se deben formular planteando soluciones para los problemas definidos como relevantes, factibles de solucionar y prioritarios. Con el listado de problemas priorizados debería haber una relación al menos 1 a 1, entre objetivos y problemas. Los objetivos normalmente son definidos a mediano plazo 2 a 4 años y se establecen metas anuales que serán medidas de acuerdo al cumplimiento de los distintos programas de acción.

Al establecer la Misión y los Objetivos Estratégicos para el servicio de educación municipal, es necesario que los equipos de gestión de cada establecimiento adecuen y orienten sus programas y proyectos anuales en dirección de tales objetivos y de la misión.

Por ejemplo, si el problema detectado es el bajo rendimiento escolar, el objetivo comunal a mediano plazo sería el de aumentar el rendimiento escolar en la comuna.

- d) **Programas de Acción:** Después de definido los objetivos comunales se debe abordar la formulación de programas de acción, lo que se debe hacer en forma participativa con el equipo de gestión de la escuela o liceo, considerando el PEI de cada establecimiento educacional.

En esta fase los directores vuelven a su escuela llevando la información sobre la misión y los objetivos comunales, y junto a su equipo es conveniente revisar el PEI para hacer algunos ajustes si es necesario.

Los programas de acción son un conjunto de actividades bien definidas que apuntan a la concreción de objetivos específicos u operacionales (a un año plazo), y que emanan de definiciones más amplias de estrategia, como son los objetivos del Proyecto Educativo de la Escuela y los objetivos educacionales de la comuna.

La fase de formulación de programas de acción se realiza en el establecimiento educacional. Sin embargo, ello no es obstáculo para que el DAEM pueda plantear también programas de acción en materias propias de su quehacer.

Al elaborar los programas de acción se debe incluir también todos los programas que entrega el MINEDUC. Terminada la formulación de los programas de acción cada establecimiento educacional podrá afinar su programa de trabajo anual para proponerlo al equipo de gestión comunal.

CLASE 09

El plan de trabajo de cada escuela debe contener:

- Los programas de acción elaborados por el establecimiento.
- Los programas y proyectos impulsados por el MINEDUC, ya sea que estén en marcha o que se van a postular.
- El programa de funcionamiento normal del establecimiento.

Una vez recibidos los planes de trabajo de los establecimientos educacionales el DAEM debe revisar los datos de cada escuela para consolidar los programas de funcionamiento y verificar dotaciones de personal.

También es necesario afianzar los programas del MINEDUC, separándolos entre aquellos que están en continuidad y los nuevos. Además, se debe integrar en Programas de Acción a Nivel Comunal, aquellos de igual naturaleza que hayan sido presentados por las escuelas, a fin de tener un número manejable de programas a nivel comunal. Esto implica que un Programa de Acción Global del PADEM, sería un conjunto de Programas de Acción de similar naturaleza propuestos por los establecimientos.

El equipo de gestión comunal se deberá reunir nuevamente, para presentar los resultados del trabajo de integración y consolidación de los planes de trabajo propuestos por cada escuela. Con el consenso de todos los miembros del equipo de gestión comunal, se determinan los programas de acción a nivel comunal que se incorporarán en el PADEM con sus respectivos costos.

Considerando los programas de acción y proyectos que elaboren los establecimientos educacionales se deben elaborar las metas anuales del PADEM. Lo lógico es que por cada objetivo se deben establecer una o más metas que permitan medir la concreción de los mismos.

Ejemplo:

Si tenemos como objetivo “aumentar el rendimiento escolar en la comuna” un programa de acción comunal sería impulsar innovaciones pedagógicas.

En este marco las metas anuales podrían ser que:

- “La tasa de repitencia del año 2000 fuese menor en un punto a la del año anterior”.
- “La tasa promedio de promovidos del año 2000 sea superior en un punto al año anterior”.

- e) Presupuesto y Financiamiento: El presupuesto se determina con la consolidación de los costos de los programas de acción, incluyendo el programa de funcionamiento de los establecimientos educacionales y del DAEM.

El financiamiento necesario del presupuesto de gastos del PADEM se debe hacer analizando el programa de funcionamiento del DAEM, de los establecimientos educacionales y sus principales rubros de gastos, según magnitud de fondos involucrados.

Otra acción a realizar es el cálculo de los ingresos mensuales y anuales por concepto de subvención, contemplando aquella que se calcula en función de la asistencia media y aquella que no depende de esta variable.

Para el cálculo de la subvención es necesario tener claridad sobre los tipos de subvención que recibe la comuna: subvención de escolaridad, subvención de internado; factores USE (Unidad de Subvención Escolar) a aplicar en cada caso y el valor de la USE en pesos, matrícula desglosada por grado y porcentaje de asistencia media estimado para el año siguiente.

Luego es importante analizar qué otros ingresos propios es posible obtener y cuánto se podría lograr con aporte municipal. Por ello es que es importante conocer:

- Cuáles son los otros ingresos propios que genera la comuna o que podría generar: ingresos por escolaridad, por venta de certificados, pro prestación de servicios, por aportes de padres y apoderados, por financiamiento compartido, etc.
- Cuál es el porcentaje del Presupuesto Municipal que se ha destinado al servicio de educación los últimos años.
- Cuál es el porcentaje del total del presupuesto del servicio de educación, que corresponde a aporte municipal.
- Qué tipo de gasto se financia normalmente con el aporte municipal.

También es necesario analizar el presupuesto de los Programas de Acción, que contienen la oferta en materia de mejoramiento educativo y que cuentan con financiamiento del MINEDUC.

Por Ejemplo:

- Programa MECE Básica y Media.
- Programas de la División de Educación General como drogas y alcohol, mujer, sexualidad, etc.

Finalmente se debe analizar el Presupuesto de Gastos del resto de los programas de acción del PADEM que contienen, en definitiva, las propuestas nuevas de cada establecimiento educacional.

Denominación	Programas PADEM			Total M\$	
	Prog. Func.		Prog. MINEDUC		Prog. Acción
	Adm.	Establ.			
Total de Ingresos					
INGRESOS DE OPERACIÓN					
Subvenciones Enseñanza					
Gratuita					
Otros ingresos (especificar)					
TRANSFERENCIAS (especificar)					
FINANCIAMIENTO COMPLEMENTARIO					
Recursos Municipales					
Recursos Regionales					
Recursos Sectoriales					
Recursos Sector Privado					
Total de Gastos					
GASTOS EN PERSONAL					
Personal adscrito a los establecimientos (1)					
Personal administrativo del sistema (1)					
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO (especificar)					
Combustibles					
INVERSIÓN REAL					
Equipamiento Computacional					
Adquisición Mobiliario					
Otros (especificar)					
INVERSIÓN POSTULADA					
(Vía financiamiento complementario, especificar)					
Construcción escuela básica					
Reparación infraestructura MECE (especificar)					

Para los programas de acción relacionados fundamentalmente con gastos en: infraestructura, equipamiento, mobiliario, implementación computacional se puede acceder a fuentes de financiamiento como:

- FNDR – BID
- FNDR - Infraestructura MECE - Extensión de jornada
- Donaciones voluntarias de padres y apoderados
- Donaciones en especies de empresas
- Donaciones del sector privado por Ley N° 19.247

En cuanto a los programas de acción relacionados con los gastos corrientes o de operación tales como: capacitación, innovaciones pedagógicas, actividades extraescolares, alimentación, etc. se deben considerar las siguientes fuentes:

- Aporte Municipal o Presupuesto Municipal; de padres y apoderados; de FOSIS/DIGEDER.
- Aportes de la Empresa Privada en virtud de la ley de Donaciones N° 19.247.
- Otros ingresos propios generados por el DAEM.

El presupuesto de ingresos, gastos e inversión del PADEM se debe presentar con el mayor detalle posible, de modo que sea un verdadero instrumento de negociación y de asignación eficiente de los recursos financieros.

Etapa de Aprobación y Difusión

El proceso de elaboración del PADEM debe estar terminado la segunda quincena de septiembre, momento en que el jefe del DAEM debe presentarlo al alcalde. El alcalde tiene hasta el 30 del mismo mes para realizar las siguientes acciones:

- a) Presentarlo al Concejo Municipal para que lo sancione.
- b) Presentarlo al Concejo Económico y Social para su conocimiento.
- c) Remitirlo al Departamento Provincial de Educación que corresponde, para su informe y formulación de observaciones.
- d) Remitirlo a los establecimientos educacionales municipales de la comuna, para su informe y formulación de observaciones.

Los establecimientos educacionales y el Departamento Provincial de Educación tendrán quince días para enviar sus observaciones, si no lo hicieran el Concejo Municipal procederá a aprobarlo a más tardar el quince de noviembre de cada año. Luego de aprobado se envía el documento definitivo al Departamento Provincial de Educación y a los establecimientos educacionales.

Este documento debe ponerse a disposición de toda la comunidad, de modo que todos los actores se sientan interpretados.

Etapa de Ejecución y Monitoreo

La ejecución corresponderá a la puesta en marcha de los programas de acción definidos en la etapa de elaboración, para lo cual el DAEM debe generar los espacios de participación y las alianzas con otras instituciones necesarias para el logro de los objetivos.

La ejecución de los programas de acción corresponderá a los responsables definidos para cada actividad. En esta etapa distinguimos dos fases, la gestión y el monitoreo.

La *gestión* consiste en coordinar las actividades que desarrollarán los responsables en cada establecimiento, para alcanzar los objetivos propuestos. El DAEM será el encargado de coordinar las tareas y, por lo tanto, deberá administrar y conducir la ejecución de los programas de acción, estableciendo compromisos de gestión entre los diversos responsables de su ejecución y proveyendo recursos, información y otros insumos que permitan el desarrollo de las distintas actividades.

El *monitoreo* es la supervisión periódica de la ejecución de cada una de las actividades y permitirá realizar acciones oportunas para rectificar deficiencias encontradas.

Esta función le corresponderá al DAEM, el que deberá planificar y supervisar la ejecución de cada una de las actividades de tal forma que: el trabajo se termine en el tiempo fijado; la calidad del trabajo corresponda a los objetivos propuestos y su costo en tiempo y dinero se ajuste al presupuesto previamente acordado.

Los indicadores de gestión serán definidos durante el proceso de planificación como por ejemplo: promedio de notas, número de alumnos por curso, asistencia media, etc.

Etapa de Evaluación

La evaluación es un proceso que procura determinar de la manera más sistemática y objetiva posible, la pertinencia, eficacia, eficiencia, e impacto de actividades a la luz de los objetivos propuestos. Se realiza al finalizar el proceso.

La Ley N° 19.410 señala que los directores de los establecimientos, al término del año escolar deberán informar sobre los resultados alcanzados y evaluar el logro de los objetivos del PADEM en su establecimiento.

El informe que hagan deberá ser dado a conocer a la comunidad escolar y remitido al DAEM. Además, debe ser la base de la evaluación general del PADEM, la que deberá ser presentada al Concejo Municipal y al Concejo Económico y Social.

La evaluación se realiza cuando el PADEM ha finalizado, cuando los gastos terminaron y los costos se conocen perfectamente. Por lo tanto, las principales funciones de la evaluación serán: dar cuenta de los resultados del PADEM a las autoridades comunales e identificar las características exitosas que pudieran retomarse en PADEM futuros.

Tal evaluación deberá abarcar los siguientes aspectos del PADEM:

- La administración.
- La ejecución de los componentes físicos.
- La ejecución de los componentes técnicos y académicos (Perfeccionamiento, capacitación, asistencia técnica, estudios).
- El costo y el financiamiento.
- El impacto sobre variables educativas.
- La durabilidad de los resultados.

La evaluación deberá ser guiada por criterios definidos en los programas de acción, realizarse sobre la base de los informes de avance emitidos durante el periodo de ejecución y expresar en un informe de evaluación anual que contemple un análisis de ejecución presupuestaria.

El Municipio podría convocar a una cuenta pública sobre los resultados obtenidos, publicarlos y ponerlos a disposición de toda la comunidad.

CLASE 10

b) El PADEM en el marco del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO)

En el PLADECO se debe establecer los objetivos de largo plazo del Municipio en las distintas áreas de su quehacer. Así, los objetivos comunales de educación contemplados para el desarrollo del sector, debieran constituir un marco referencial para el PADEM.

El PLADECO se constituye en la síntesis de todos los esfuerzos que realiza la comuna para avanzar en su desarrollo. Es así, como en él se encuentran las acciones a realizar en distintos ámbitos como desarrollo económico, ordenamiento territorial, medio ambiente, etc. Existe un área de desarrollo social donde se incluye educación junto con salud, vivienda, organizaciones comunitarias y asistencia social.

El PLADECO cuenta con una gran cantidad de recursos concursables, que más los fondos municipales son la fuente de financiamiento de las acciones diseñadas para el logro de los objetivos comunales.

Las principales fuentes de financiamiento a las que recurre la municipalidad en el terreno de la educación son: el MINEDUC a través del programa MECE; el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) e incluso el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).

EJEMPLO:

A continuación, mostraremos la forma en que se presenta en el PLADECOC un programa del ámbito educacional.

Programa de Capacitación y Perfeccionamiento Docente.

- a) Tipo de propuesta: Programa.
- b) Nombre: Programa de perfeccionamiento y capacitación docente del DAEM 2000-2004.
- c) Localización: DAEM.
- d) Área del PLADECOC: Desarrollo social, educación.
- e) Antecedentes que justifican la propuesta: Mejorar la calidad de la enseñanza en la comuna depende de la preparación que tenga el cuerpo docente.
- f) Objetivo de la propuesta: Elaborar y ejecutar un programa de capacitación y perfeccionamiento docente para el período 2000-2004 que sea compatible con los objetivos de la educación municipalizada.
- g) Justificación de la propuesta: El proceso de capacitación docente no ha tenido una clara orientación y no se ha traducido en la mejora de la calidad de la enseñanza.
- h) Público beneficiario: Profesores de la enseñanza municipal.
- i) Impacto esperado: Cuerpo docente municipal, altamente calificado y enseñanza de buena calidad.
- j) Presupuesto estimado: \$50 millones por cinco años.
- k) Fuente de financiamiento: SENCE, DAEM, MINEDUC.
- l) Prioridad del Municipio: Alta.
- m) Cronograma: 2000-2004.
- n) Indicadores: Profesores capacitados, días de capacitación al año, cursos de capacitación al año. Medio de verificación DAEM.

La distribución de los recursos se realizará asignando niveles de prioridad a los distintos proyectos o programas; prioridad alta, media o baja.

4.2.2. La Descentralización en la Escuela

Una cosa es el proceso de descentralización a nivel político y administrativo y otra, el proceso de descentralización al interior de la misma escuela. Esto último, es uno de los objetivos que persigue el actual proceso de Reforma a la Educación.

Sin embargo, a pesar del proceso de descentralización, según Pedro Serra la realidad de la escuela actual es altamente centralizada ya que:

- No siempre hay concordancia de objetivos y metas
- No concuerdan tampoco las necesidades y la distribución de recursos
- Sus componentes desechan la cooperación mutua
- Existe parcelación y manejo arbitrario de la información
- No siempre cada cual cumple el rol que le corresponde
- La escuela no tiene contacto con la realidad
- Escuela rutinaria, incapaz de enfrentar el desarrollo del conocimiento y la tecnología
- La organización interna es un mero sinónimo de autoridad y jerarquía
- Falta de evaluación de los resultados obtenidos
- Falta de responsabilidad institucional

La profundización del sistema educativo, es decir, traspasar importantes atribuciones a la escuela, implica sensibles modificaciones en las normas de su gestión administrativa, de modo de asegurar el éxito de las políticas, planes, programas y proyectos, especialmente en el plano de calidad y equidad de la educación (Serra).

En la actualidad, las realidades más notorias y determinantes, en lo que se refiere a la gestión y administración del destino de la educación y de la escuela son:

- Descentralización y autonomía: la descentralización del sistema educativo y los grados crecientes de autonomía de las escuelas, tanto en lo pedagógico, como en lo administrativo.
- Competencia y responsabilidad: la existencia de competencia entre escuelas públicas, semiprivadas y privadas, configurando un mercado educacional cada vez más agresivo.

Las organizaciones escolares que tienen un alto componente de descentralización y autonomía en su gestión, se caracterizan por una práctica de gestión flexible. Ella permite responder con rapidez a los cambios y a las necesidades crecientes de sus beneficiarios y del entorno.

La organización descentralizada posee una gestión eficaz, ya que está más cerca de los problemas, lo que se transforma en una ventaja considerable si sumamos el otorgamiento de autoridad para decidir y resolver. Hay una cercanía a los problemas que da mayor responsabilidad sobre ellos y sirve como estímulo para aprovechar mejor las ocasiones, llevando a cabo soluciones más pertinentes.

Otra característica es que a mayor compromiso, mayor productividad. La delegación de responsabilidades y el otorgamiento de autoridad como parte importante de la gestión de una escuela, elevan el nivel de compromiso e incentiva buscar mejores resultados. Porque la forma de hacer las cosas se centra en la colaboración más que en la orden y el control; en la confianza y en el gran espacio otorgado para que se desplieguen las capacidades profesionales de sus miembros.

Realice ejercicio n° 8

- ¿Qué es lo contrario a la descentralización en la escuela?
 - La concentración y discrecionalidad en la toma de decisiones.
 - La ausencia total de trabajo en equipo.
 - Control de la información.
 - Carencia de una política de formación y revalorización permanente de los recursos humanos (Serra).
- ¿Qué variables contribuyen al logro de una gestión descentralizada?

a) La dirección compartida

En una relación de cooperación dirección-dirigidos, las personas trabajan más e invierten una creatividad mayor porque controlan su propia labor. Un ambiente de trabajo en donde la gestión de los asuntos corrientes y también de las grandes orientaciones está en manos de todos, resalta el sentimiento de pertenencia a la organización y, por ende, la adhesión a la misión que está llamada a cumplir.

La dirección compartida no desecha ningún recurso humano, porque es capaz de situar a cada trabajador en el lugar adecuado de acuerdo a sus competencias.

La dirección compartida “aliviana” la organización en su relación jerárquica, coloca a todos cerca de todos y permite la accesibilidad.

b) La organización en equipo

Donde hay dirección compartida hay trabajo en equipo. Hay dos áreas en las cuales el trabajo en equipo juega un rol protagónico:

Tareas y equipos: La educación se articula de la misma manera que las empresas, esencialmente a tareas y objetivos y requiere de un flujo permanente de información en todos los sentidos, para enfrentar con éxito realidades y necesidades cambiantes y complejas.

Información y equipos: Ningún aparato administrativo puede funcionar de manera racional sin información. Pero tampoco ninguna organización marcha bien si la información necesaria no circula en una magnitud y a una velocidad que posibilite tomar decisiones correctas. Es decir, en el justo momento, en el justo lugar y en el justo grado. Los componentes de los equipos, independientemente de la posición formal que ocupen en el seno de la administración, al entrar en contacto con información relevante pueden discutir los problemas importantes de la organización. Por lo tanto, quedan habilitados para proponer soluciones, influir en las decisiones y establecer compromisos de acción verdaderamente vitales en la marcha general de la institución a la cual pertenecen.

c) Invertir en la formación de los miembros de la organización

Dirigir de forma compartida requiere también de personal idóneo, precisamente en materia de gestión. De ahí que un plan de formación en el área de gestión debería: recrear una propia cultura de gestión y contemplar la elaboración de proyectos.

CLASE 11

4.2.3. Financiamiento y Facultades Delegadas

El tema del financiamiento de los proyectos y programas definidos por escuelas y municipios es de vital importancia, ya que sin él simplemente no se podrían impulsar aquellos planes dirigidos a mejorar la calidad de la educación en nuestro país.

En cierta medida fueron abordados cuando nos referimos al PADEM y el PLADECO. En todo caso, la ley de subvenciones y Estatuto Docente fueron modificadas mediante la Ley N° 19.410 y 19.398, estableciendo una serie de posibilidades como la extensión horaria, el refuerzo educativo, la excelencia docente, el factor corrector de subvención y las facultades delegadas a los directores de los establecimientos.

La Ley de Donaciones con Fines Educativos N° 19.247, permite allegar recursos del sector privado a los establecimientos educacionales, a fin de financiar proyectos de

mejoramiento educativo específicos relacionados con la capacitación docente, infraestructura y material didáctico.

Uno de los instrumentos creados para dar mayor autonomía a la gestión de la escuela se agrupa en las llamadas facultades delegadas, que consisten en una serie de disposiciones que entregan atribuciones, especialmente económicas a los directores.

La ley N° 19.070 define la tarea de los directores así: “La función directiva docente, es aquella de carácter profesional de nivel superior que, sobre la base de una formación y experiencia docente específica para la función, se ocupa de lo atinente a la dirección, administración, supervisión y coordinación de la educación, y que conlleva tuición y responsabilidad adicionales directas sobre el personal docente, paradocente, administrativo, auxiliar o de servicios menores, y respecto a los alumnos” (Art. 7°).

“Respecto a la gestión de los establecimientos, se avanzará hacia una gestión más flexible, descentralizada y responsable por los resultados. Para eso, se darán los pasos necesarios a fin que los establecimientos y su dirección posea atribuciones para manejar recursos económicos, celebrar convenios, contratar servicios e intervenir en el nombramiento y la evaluación de su personal. El ejercicio de la dirección de los establecimientos deberá ser por períodos fijos y asignarse por concurso público. Se crearán incentivos salariales y no materiales para los establecimientos destacados por sus resultados” (Bases Programáticas del Segundo Gobierno de la Concertación).

“Debe existir una adecuada preparación de directores de establecimientos educacionales y formas de selección de este personal que asegure la existencia de un auténtico liderazgo educacional en los establecimientos, cuya autonomía requiere, además, suficiente independencia en la gestión de cada uno de ellos” (Informe de la Comisión Nacional para la Modernización de la Educación).

Se trata de que el director sea un verdadero líder en su escuela y para que esto ocurra necesariamente debe tener la facultad de tomar decisiones.

Es por eso que se persigue “Fortalecer la autonomía y capacidad de gestión de los establecimientos educacionales reconociéndolos de este modo como la unidad fundamental del sistema educativo”... “Estudiar los mecanismos para promover el reconocimiento a las nuevas responsabilidades del director, dándole facultades en el terreno pedagógico y administrativo y en el reconocimiento remuneracional de su función” (Acuerdo Marco de una Política de Estado para la Modernización de la Educación Chilena).

El Art. 21 de la ley N° 19.410 establece “A solicitud de los Directores de establecimientos educacionales dependientes de las Municipalidades o Corporaciones que las administran por cuenta de ellas, los Alcaldes podrán delegar facultades especiales en dichos Directores para administrar los recursos a que se refiere esta ley, de conformidad a los procedimientos que más adelante se señalan”.

Los recursos que los Directores de establecimiento podrán percibir y administrar son los siguientes:

- a) Los pagos por derecho de escolaridad y matrícula.
- b) Las donaciones a que se refiere el artículo 18 del decreto con fuerza de ley N° 5, de Educación de 1993 (Ley de subvenciones).
- c) Otros aportes de padres y apoderados.
- d) Los provenientes de donaciones con fines educacionales otorgadas en virtud del Art. 3° de la ley 19.247.
- e) Los percibidos por las ventas de bienes y servicios producidos o prestados por el establecimiento.
- f) Lo asignado al respectivo establecimiento en su carácter de beneficiario de programa ministeriales o regionales de desarrollo” Art. 22 Ley 19.410.

El Art. 24 de la misma ley, establece que: “El Director del establecimiento, para solicitar la delegación a que se refiere el Art. 21, deberá contar con la anuencia previa del Consejo de Profesores y del Centro de Padres y Apoderados del establecimiento, si la hubiere, acordada en cada caso por la mayoría de sus miembros. El alcalde conferirá la delegación a través de la dictación de un decreto alcaldicio, que contendrá, a lo menos las siguientes menciones”:

- a) Identificación del establecimiento.
- b) Nombre del Director en quien se delegan las atribuciones.
- c) Facultades que se incluyen en la delegación, las que a lo menos, deberán comprender las de percibir los recursos y adquirir los bienes y servicios necesarios para la concreción de los proyectos y programas respectivos.
- d) Los funcionarios del establecimiento que subrogarán al Director, en caso de ausencia u otro impedimento”.

“Cada Director de establecimiento afecto a las normas de esta ley, deberá llevar una contabilidad presupuestaria simplificada, atenerse a las normas sobre administración financiera del Estado, contenidas en el decreto ley N° 1.263 de 1995, a las instrucciones específicas que imparta la dirección de Presupuesto e informar semestralmente a la

comunidad escolar y a la Municipalidad respectiva del monto de los recursos obtenidos y la forma de su utilización” (Art. 25 ley 19.410).

“Cuando se ponga término al régimen de administración delegada, el administrador de los referidos recursos deberá presentar una liquidación de los fondos a su cargo y transferir el remanente, si lo hubiere, a la respectiva Municipalidad.

Si a la fecha existieren derechos y obligaciones emanados de dicha administración, éstos serán asumidos por la Municipalidad respectiva” (Art. 26 de la ley 19.410)

Si bien las facultades delegadas constituyen una oportunidad interesante, no han sido usadas en forma frecuente, ya que muchas veces los directores prefieren no correr riesgos o los alcaldes prefieren no perder control.

CLASE 12

4.2.4. Ley de Donaciones

Esta ley se articula en torno a cuatro conceptos básicos:

a) Beneficiario

Dicha ley establece en su artículo N° 1 quienes pueden ser beneficiarios de estas donaciones: “Uno o más de los establecimientos educacionales administrados directamente por las Municipalidades o por sus Corporaciones; los establecimientos de educación media-técnico profesional administrados de conformidad con el Decreto Ley N° 3.166 de 1980; las instituciones colaboradoras del Servicio Nacional de Menores, de acuerdo al Artículo 13 del Decreto Ley N° 2.465 de 1979, que no tengan fines de lucro; los establecimientos de educación pre-básica gratuitos, de propiedad de las Municipalidades; de la Junta Nacional de Jardines Infantiles, o de Corporaciones o Fundaciones, privadas, sin fines de lucro, con fines educacionales y los establecimientos de educación subvencionados de acuerdo con lo dispuesto en el decreto con fuerza de Ley N° 5, de 1992, del Ministerio de Educación, mantenidos por Corporaciones o Fundaciones sin fines de lucro”.

b) Donantes

El mismo artículo señala quienes pueden tener la calidad de donantes al señalar que son: «Donantes: Los contribuyentes que deban declarar su renta efectiva, sobre la base de contabilidad completa para los efectos del impuesto de Primera Categoría, excluidas las empresas del Estado y aquellas en las que el Estado, sus organismos o empresas y las Municipalidades, tengan una participación o interés superior al 50% del Capital».

La forma en que debe de hacerse efectiva la donación se encuentra establecida en el Artículo N° 2 «Las donaciones que se efectúen al amparo de esta Ley deberán efectuarse en dinero y tener los fines que más adelante se señalan. Los donantes tendrán derecho a rebajar como crédito en contra del impuesto de Primera Categoría el 50% de las donaciones efectivamente pagadas.

El crédito establecido en este artículo, sólo podrá ser deducido si la cantidad donada se encuentra incluida en la base del impuesto de Primera Categoría, correspondiente al año en que se efectuó materialmente la donación. Además, no podrá ser superior al 2% de la renta líquida imponible del impuesto de Primera Categoría o del equivalente a 14.000 unidades tributarias mensuales, si dicho porcentaje fuere superior a este último límite».

En el artículo N° 5 se definen los requisitos que darán derecho al crédito establecido en esta Ley de donaciones:

- I. Haberse efectuado un beneficiario que cuente con un proyecto debidamente aprobado y con el único fin de financiar dicho proyecto.
- II. Que el beneficiario acredite haber recibido la donación mediante un documento que contendrá las especificaciones y se otorgará con las formalidades que señale el Director del Servicio de Impuestos Internos.

c) Proyecto Educativo

Toda donación debe ser destinada a un proyecto educativo del establecimiento, dicho proyecto debe reunir una serie de requisitos contemplados en el artículo N°1 cuando señala: “Proyecto Educativo. Es el proyecto que detalla el conjunto de actividades que, concebidas integralmente en torno a la formación y al desarrollo de los alumnos, permitan mejorar o mantener la calidad de la educación que se imparte en uno o más establecimientos”.

“Este proyecto deberá contener la identificación y cuantificación de los recursos humanos, materiales y financieros indispensables para alcanzar los objetivos propuestos y el calendario de financiamiento requerido para su materialización. El proyecto así concebido, deberá contar con la aprobación del Intendente de la Región del domicilio del beneficiario, la cual deberá manifestarse a través de una resolución fundada, que deberá dictarse dentro del plazo de sesenta días hábiles siguientes a la presentación completa de los antecedentes”.

“La Municipalidad respectiva debe entregar su patrocinio, si se tratare de Establecimientos administrados por ella o por su Corporación. Este programa no podrá discriminar en favor de los donantes o de los trabajadores de éstos, ni interferir en las funciones y deberes encomendados a su personal docente y directivo por el administrador del Establecimiento donatario”.

De acuerdo al artículo 6º. El proyecto educativo deberá estar referido a los siguientes aspectos:

- I. La construcción, adquisición, instalación, alhajamiento, reparación, puesta en marcha o mejoramiento de la infraestructura o equipamiento de un establecimiento educacional, o a la capacitación y perfeccionamiento de sus profesores, o
- II. A financiar otros gastos operacionales.

En este artículo se hace referencia a la comisión de confianza estableciendo, que en el caso de los gastos operacionales, deberán obligatoriamente encargar en Comisión de Confianza permanente, la administración e inversión de los fondos respectivos a una entidad bancaria.

d) Comisión de Confianza

Es el propio artículo N° 1 el que define la Comisión de Confianza al señalar que es «La comisión encargada por el beneficiario a una institución bancaria, para que administre e invierta los fondos destinados a financiar un proyecto. En el caso de que se trate de una Comisión de Confianza permanente, sólo podrá girarse de la renta que genere el capital debidamente reajustado».

El artículo N° 7 agrega que: “Los beneficiarios que opten por finalizar en todo o parte su proyecto mediante la entrega en Comisión de Confianza de los fondos, deberán efectuarla en cualquier institución bancaria establecida en Chile”.

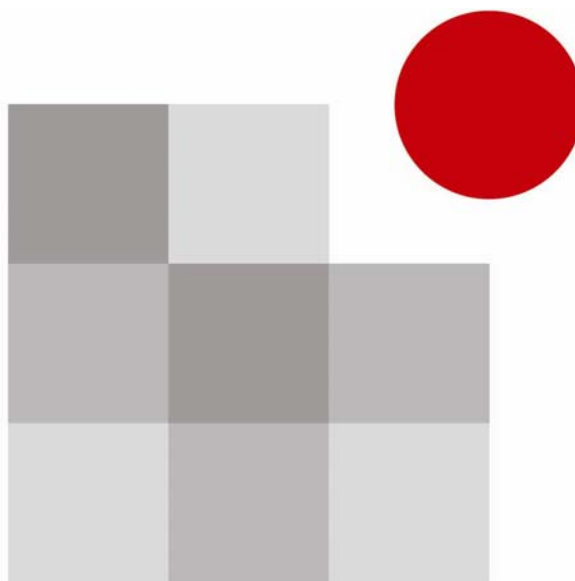
El capital entregado en Comisión de Confianza, sólo podrá ser utilizado para financiar gastos de infraestructura o de equipamiento contenidos en el Proyecto.

Con todo podrá financiarse el gasto operacional con las donaciones entregadas en Comisión de Confianza, siempre que se cumplan los siguientes requisitos:

- El proyecto educativo tenga una duración de a lo menos 4 años.
- El proyecto no podrá iniciarse sino una vez que se encuentre comprometido todo su financiamiento.
- El Beneficiario podrá destinar donaciones recibidas al amparo de esta Ley, a financiar estos gastos directamente o a constituir o aumentar una Comisión de Confianza, de la que se podrá girar para estos fines en los montos y fechas establecidos en el Proyecto.
- Para la aprobación del proyecto por el Intendente se requerirá de un informe previo del Secretario Regional de Planificación, el cual deberá emitirse dentro de los 20 días siguientes a la presentación de los antecedentes por el beneficiario, y en él deberá constar el cabal cumplimiento de los requisitos previamente señalados.

Si por cualquiera circunstancia el proyecto no se ejecuta en su totalidad, o el establecimiento dejare de ser un beneficiario hábil para los efectos de esta ley y hubiere recursos disponibles en la institución bancaria respectiva, éstos pasarán a ser de propiedad de la Municipalidad correspondiente al domicilio del beneficiario. Ésta deberá mantenerlo y destinar las rentas que genere dicha Comisión de Confianza a fines educacionales dentro de la comuna.

RAMO: INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN EDUCACIONAL



**IPLACEX**
instituto profesional

UNIDAD III

LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

CLASE 01

1. EQUIPO DE TRABAJO

Suele confundirse dentro de las instituciones, incluso educativas los conceptos de grupo y trabajo en equipo, por ello, haremos una distinción con respecto al significado del trabajo en equipo:

1.1. Reconociendo la Diferencia entre Grupo y Equipo de Trabajo

Usted forma parte de un equipo de trabajo y junto a sus colegas realiza diversas actividades que en conjunto cumplen con un fin mayor. Alguna vez se ha preguntado; ¿cuál es la diferencia entre un grupo cualquiera y un *equipo de trabajo*?

El no poseer una meta común, relaciones duraderas o una necesidad de trabajar de un modo integrado son algunas de las posibles explicaciones de por qué se trabaja en grupo o se forman equipos, por lo que es necesario aclarar que existen muchas definiciones acerca de lo que es un grupo y un equipo de trabajo.

- ¿Qué es un Grupo?

Es un conjunto de gente que se reúne por una afición, con miras a conseguir un objetivo común. Para que exista un *grupo*, cabe suponer que se trata de un grupo de personas (o miembros) motivados a establecer un vínculo grupal. Ahora, ¿Para qué se juntan? Se juntan para satisfacer sus necesidades. Estas necesidades pueden ser de diversos tipos, personales, sociales, laborales, etc. Ahora bien, para que exista un grupo, los miembros están conscientes de pertenecer a él, es decir, reconocen la existencia del grupo y su pertenencia a él.

- ¿Qué es un Equipo de Trabajo?

Es un grupo de personas que posee una misión común, y ante el logro de esta misión, cada uno de sus miembros es responsable.

El término que se asocia con la combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común, es *Sinergia*, que significa que el resultado alcanzado por el trabajo de varias personas es superior a la simple suma de los aportes de cada una de ellas. Este es el objetivo del trabajo en equipo, aparece cuando al interés por el resultado del equipo se suma la confianza y el apoyo mutuo de sus miembros.

Para que un grupo de personas sea considerado un equipo, es preciso que se tenga un objetivo común y que se pretenda el alcance de la meta cooperando y ayudándose mutuamente. No hay equipo sin meta compartida.

1.2. Características de Todos los Grupos

Constantemente participamos de diferentes grupos, en cada uno de ellos realizamos actividades diferentes, se podría incluso decir que “no somos los mismos” en un grupo que en otro. ¿Nos comportamos de la misma forma en nuestra familia que con nuestros amigos (as), hablamos de las mismas o de diferentes cosas... hablamos de la misma o de diferente forma? Esto ocurre porque los grupos poseen características que exigen comportamientos diferentes por parte de nosotros. Por ejemplo, me puede ser muy útil ser directivo con un hijo, corregir algunos comportamientos y actitudes, sin embargo, resultaría extraña esa actitud si la realizáramos con nuestro jefe (a).

Cualquiera sea la naturaleza del grupo, cuando éste se constituye como tal, decimos que se conformó un *sistema o una organización*. Desde esta perspectiva, se trata de: “Un conjunto de individuos, que poseen ciertas características y que se relacionan entre si de una manera específica y única”, razón por la cual todos los grupos, sistemas u organizaciones son diferentes.

Entonces tenemos que los grupos pueden conformarse de acuerdo a:

- Individuos,
- Características de los individuos, y
- Las relaciones, lo que mantiene unido al grupo

Características de los grupos

a) Totalidad

“La suma de las partes es diferente que el todo”. Esto significa que ningún grupo puede ser entendido si miramos sólo algunos componentes o miembros. Cada grupo es una totalidad organizada, donde la conducta de cada miembro afectará al resto y al producto final que el grupo se trazó como objetivo.

Sin embargo, para que los grupos funcionen no basta con que se tenga claro que configuran un todo, para que las tareas propuestas se cumplan es necesaria una organización interna, todos los grupos poseen “límites”.

b) Límites

Este segundo concepto es de vital importancia. Para que un grupo cumpla con su objetivo, o satisfaga a sus miembros o a sus beneficiarios, debe organizarse. Los grupos se organizan a través de *reglas* o *límites* que definen los roles de los diferentes miembros en ese grupo y/o los roles de los diferentes subgrupos dentro de un grupo.

Ahora bien, como el comportamiento de cualquier miembro afecta a otros o a la totalidad del grupo, entonces se delimitan líneas de jerarquía que introducen orden en el grupo.

c) Jerarquía

A veces la palabra jerarquía nos asusta, unas veces la entendemos como “autoridad” y otras la entendemos como “autoritarismo”. Todos los grupos tienen, evidente o tácitamente, una estructuración jerárquica, esto no quiere decir que uno decide y los otros acatan, quiere decir que para que el grupo no pierda su objetivo, su “razón de ser” o su norte, precisa de la existencia de un orden jerárquico, el que le da una estructura clara al grupo, evitando así la confusión.

Hemos revisado tres grandes características de cualquier grupo y como ya dijimos un *equipo de trabajo* es un grupo que, además de la satisfacción de algunas necesidades de sus miembros, produce algún tipo de producto o servicio. Entonces, cabe preguntarse, *¿Qué características o condiciones hacen que un equipo de trabajo entregue un servicio con eficiencia?*

CLASE 02

1.3. Características de un Equipo de Trabajo Eficiente

El trabajo en equipo puede generar grandes beneficios al realizar una tarea, "dos cabezas piensan más que una" o "el pueblo unido jamás será vencido" son frases populares que así lo evidencian, pero más allá de esta concepción popular, rara vez en el entorno empresarial se analiza, de una manera rigurosa, la conformación de Equipos o Grupos de Trabajo.

Hay varios elementos clave que se deben tener en cuenta para que los equipos sean altamente eficientes, por ejemplo, sería difícil que un grupo consiguiera buenos resultados si

no existiese confianza entre sus miembros. Básicamente los elementos los constituyen las siguientes tres parejas:

Valoración y Motivación
Confianza y Empatía
Comunicación y Compromiso

- **Valoración y Motivación:** es vital que cada miembro del grupo desempeñe una labor que sea reconocida y valorada por los demás miembros, pero además, esta actividad debe ser satisfactoria para él mismo. Estas dos características, valoración de los demás y autovaloración, se convierten en el mejor factor motivacional de los individuos específicamente y del equipo en general.
- **Confianza y Empatía:** si bien los miembros no tienen que ser amigos o con algún grado de cercanía, es importante que entre ellos exista una buena relación de trabajo y que cada uno confíe en el trabajo de los demás. Cada miembro debe estar seguro de lo que hace él mismo y de lo que hacen los demás, además debe entender la importancia de su propio trabajo y de la función general del grupo.
- **Comunicación y Compromiso:** cada elemento de una organización tiene una función que se mezcla con la de los demás y la fusión de todas lleva a la consecución de los objetivos. Al conformar un equipo de trabajo hay que asegurarse de que existan suficientes canales de comunicación que permitan a todos los miembros conocer los objetivos generales que guían su trabajo, además se debe contar con el compromiso de cada miembro para conseguir los objetivos del grupo y de la organización en general.

Además de los tres factores básicos, para conformar equipos de trabajo efectivos, que consigan resultados y en los cuales se presente una mínima cantidad de conflictos, es necesario tener claridad en las funciones que desempeñará cada uno de los miembros y en las características del individuo que va a desempeñar estas funciones.

Meredith Belbin, a través de diferentes estudios realizados en el Reino Unido, identificó en su libro *“Equipos gerenciales: por qué triunfan o fracasan”*, nueve funciones que contribuyen a la construcción de equipos ideales. Las nueve funciones describen las posiciones de los individuos de acuerdo con las características de cada uno. Éstas son:

1. **Planta.** Quien desempeña esta función posee gran ingenio y creatividad, tiene la capacidad de solucionar problemas difíciles y no se caracteriza por ser apegado a las reglas o a la etiqueta. Tiene como principal debilidad la dificultad para relacionarse con gente corriente que no tenga altos niveles de creatividad.

2. *Coordinador*. Los coordinadores son seguros de sí mismos, tienen un alto grado de madurez en todos los aspectos de su vida, irradian confianza, no necesariamente toman las decisiones, pero sí promueven a que los demás las tomen. El coordinador es un gran definidor de objetivos y no necesariamente es el más inteligente de los miembros del grupo.
3. *Formado*. Es extrovertido y se relaciona fácilmente con los demás, presiona y reta a los demás para la consecución de objetivos, es bueno resolviendo problemas y tiende a ser mal genio.
4. *Trabajador en Equipo*. Hace amigos con facilidad, es complaciente, prefiere escuchar, evita el conflicto, es altamente perceptivo pero muy indeciso en la toma de decisiones críticas.
5. *Rematador*. Perfeccionista, cumplidor con su trabajo, ansioso, meticuloso, descubre errores que los demás no descubrirían, no es bueno delegando y tiende a preocuparse de más.
6. *Iniciador*. Conservador, prefiere la acción a las ideas, es desconfiado, disciplinado e inflexible.
7. *Investigador de Recursos*. Inicialmente presenta mucho entusiasmo, pero después de este fervor pierde interés, es extrovertido, entusiasta y buen comunicador.
8. *Especialista*. Se enfoca en un campo reducido de acción, pero lo hace muy bien, es dedicado y dinámico, aporta conocimientos poco corrientes.
9. *Evaluador Supervisor*. Es el estratégico del grupo, es perspicaz y moderado, buen analista, pero mal motivador.

Las nueve categorías funcionales sumadas a los tres factores básicos, permitirán crear equipos de trabajo en los cuales los individuos se complementen entre sí y puedan desarrollar su actividad grupal de una manera exitosa.

Para que un equipo de trabajo pueda brindar un servicio en forma *eficiente*, es necesario cumplir con las siguientes características:

- a) Metas específicas (objetivos), cuantificables: sin una meta, no hay equipo. Las metas proporcionan una dirección, en la medida en que todos sus componentes conozcan y comprendan su propósito y metas, el equipo tendrá más probabilidad de alcanzar el éxito. Si los integrantes de un grupo no tienen claros los objetivos o metas de su desempeño como equipo, probablemente aparezcan dificultades, tanto en el servicio entregado como en la comunicación entre los componentes del equipo de trabajo.

Otra forma de lograr llevar a cabo el objetivo de un equipo de trabajo es a través de las *pequeñas metas*, éstas tienen que ver con la delimitación de pequeños objetivos en pro del cumplimiento del objetivo común (o global).

- b) Liderazgo: el líder debe ser capaz de comunicar a su equipo las metas de la organización, para que los esfuerzos se dirijan hacia la dirección correcta. Un buen liderazgo hace posible que los empleados realicen su trabajo con orgullo. Los líderes hacen las cosas con su gente, escuchan, se ganan el respeto de los demás, tienen un profundo conocimiento que les permite dirigir y organizar el trabajo de su grupo.
- c) Respeto, compromiso y lealtad: el respeto mutuo entre los miembros del equipo y los líderes, es otra característica de los equipos eficaces.
- d) Comunicación eficaz: el líder y los miembros del equipo deben intercambiar información y retroalimentación. Preguntar cómo se está haciendo el trabajo, qué es correcto y qué es incorrecto, cómo se puede hacer mejor y qué se necesita para hacer mejor el trabajo.
- e) Pensamiento positivo: permitir que las ideas fluyan libremente. Ninguna idea debe ser criticada. Los errores deben ser vistos como oportunidades de crecimiento y aprendizaje, no como ocasiones para la censura y la reprensión.
- f) Reconocimiento: es una clave para la motivación. El reconocimiento puede ser tan simple como una expresión verbal del tipo: "Bien hecho". O tener la oportunidad de presentar los resultados a la dirección, etc., el equipo debe ser reconocido por sus esfuerzos y resultados.

1.4. Ventajas del Trabajo en Equipo

- Más motivación. Los equipos satisfacen necesidades de rango superior. Los miembros de un equipo de trabajo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias, ser reconocidos por ello de modo de ir desarrollando un sentimiento de autoeficacia y pertenencia al grupo.
- Mayor compromiso. Participar en el análisis y toma de decisiones, compromete con las metas del equipo y los objetivos organizacionales.
- Más ideas. El efecto sinérgico que se produce cuando las personas trabajan juntas, tiene como resultado la producción de un mayor número de ideas que cuando una persona trabaja en solitario.

- Más creatividad. La creatividad es estimulada con la combinación de los esfuerzos de los individuos, lo que ayuda a generar nuevos caminos para el pensamiento y la reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas.
- Mejora la comunicación. Compartir ideas y puntos de vista con otros, en un entorno que estimula la comunicación abierta y positiva, contribuye a mejorar el funcionamiento de la organización.
- Mejores resultados. Cuando las personas trabajan en equipo, es indiscutible que se mejoran los resultados.

CLASE 03

1.5. Tipos de Equipos de Trabajo

Los equipos de trabajo pueden agruparse en distintos tipos, dependiendo de quiénes los compongan, el alcance de sus objetivos, la voluntariedad u obligatoriedad de la participación en ellos y otras características. Así tenemos:

- a) **Círculos de Calidad:** integrados por un pequeño número de trabajadores que desarrollan su actividad en una misma área, junto a su supervisor, y que se reúnen voluntariamente para analizar problemas propios de su actividad y elaborar soluciones.
- b) **Equipos de Progreso:** llamados también *equipos de mejora*. Sus miembros se reúnen de forma no voluntaria con el propósito de resolver un problema concreto por el que han sido convocados. Una vez alcanzado el objetivo, el grupo se disuelve.
- c) **Equipos de Procesos:** se centran en un proceso específico con el objetivo de mejorarlo, rediseñarlo o de operar en el mismo un cambio total mediante una acción de reingeniería. Son equipos inter-funcionales, sus miembros son dirigidos por la gerencia, o por alguien que está fuertemente relacionado con el proceso en cuestión.
- d) **Equipos Autónomos:** son conocidos también como *equipos de trabajo autodirigidos*. Representan el grado de participación más amplio ya que, en la práctica, la dirección delega en ellos importantes funciones, como atribuciones sobre la planificación de las actividades, el presupuesto y la organización del trabajo. En ocasiones, incluso están facultados para contratar y despedir personal.

Realice ejercicio n° 1

2. LIDERAZGO

Ya hemos visto algunas condiciones para optimizar el desempeño de un equipo de trabajo. Dijimos que una de las características importantes de todo grupo es la *jerarquía*, la que tiene que ver con la organización y el orden. Desde esta perspectiva, se enfrentará el tema del liderazgo.

2.1. ¿Qué es el Liderazgo?

El *liderazgo* es el esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los otros o para cambiarlo, con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales. Ciertamente el que dirige una huelga no autorizada es un líder, pero está trabajando en sentido contrario a los objetivos de la organización.

El *líder* nunca pierde de vista a la organización vista como una totalidad, el líder *administra* una organización y la realiza desde su capacidad de organización y dirección.

Ahora bien, existen diferentes tipos de líderes, de los que nos preocuparemos a continuación.

2.2. Tipos de Liderazgo

Se considera que el factor *humano* es el más importante en la dirección de una organización. Desde esta perspectiva, se diferencian cuatro sistemas de liderazgo, éstos son:

- a) Puramente explotador, autoritario y jerárquico.
- b) Uno menos explotador, pero todavía autoritario.
- c) Uno más consultivo.
- d) El participativo.

Cada uno de estos estilos de liderazgo, posee características diferentes y consecuencias diferentes cuando son aplicados.

Es evidente que diferentes sistemas de liderazgo sirven en forma también diferente. Es preciso aclarar que ningún sistema de liderazgo se mantiene todo el tiempo de la misma forma. Las distintas situaciones a que se enfrentan en una institución requieren de los líderes un comportamiento más bien variado.

Por ejemplo, para la solución de momentos de crisis es más efectivo un sistema tendiente a ser autoritario más que uno participativo, sin embargo, para la creación y planificación de estrategias pedagógicas sería más interesante un sistema de liderazgo más consultativo o participativo.

Ahora que ya conocemos algunos tipos de liderazgo, es preciso que nos detengamos en las funciones del Líder.

2.3. Funciones de Líder

La función principal de un líder es la *organización y/o administración* del equipo de trabajo, sin perder de vista el objetivo común (o misión).

Independientemente de las condiciones específicas del trabajo o la institución a la que se pertenezca, hay características comunicacionales e interaccionales que hacen de un sistema de liderazgo diferente de otro, a continuación veremos dos de ellas.

- a) En primer lugar, se consideran dos polos en los cuales puede estar centrado un líder.
- Las personas
 - La producción

A continuación, se hará una descripción de las consecuencias de estar más o menos centrado en una o ambas variables, ponga atención a las consecuencias de estos diferentes estilos.

↓ (Bajo) Interés en la producción e ↓ interés en las personas

Aquí, se realiza un esfuerzo mínimo tanto por la producción como por las condiciones humanas, motivación, disposición y participación. En este caso, generalmente, tampoco están claros los objetivos por los que se trabaja y el servicio entregado se hace deficiente.

↑ (Alto) Interés en la producción e interés ↓ en las personas

La importancia de la eficacia productiva se hace tan importante que los elementos humanos interfieren en un grado mínimo. Consecuencias obvias son la desmotivación y la escasa creatividad para enfrentar el trabajo.

↓ Interés en la producción e ↑ interés en las personas

La atención cuidadosa a las necesidades de los miembros de un equipo de trabajo, da origen a un clima satisfactorio y armónico, se genera un ritmo de trabajo amistosamente cómodo. Sin embargo, están descuidados aspectos relacionados con el servicio que se desea entregar, pueden alargarse los plazos de cumplimiento de las metas y retardar o no el logro de los objetivos.

↑ Interés en la producción e ↑ interés en las personas

De este modo, el trabajo lo realizan personas comprometidas y motivadas, se incrementa la satisfacción de necesidades de los miembros del equipo ya que se satisfacen necesidades personales (de relación) y laborales (de realización). Se origina interdependencia entre los miembros y sub-equipos, surge la colaboración y la percepción de importancia desde cada miembro del equipo. El logro de los objetivos se facilita, dada la capacidad de alcanzar acuerdos y trabajar en forma conjunta.

Como ya vimos, el énfasis puesto en la producción y en las personas tiene consecuencias radicalmente diferentes para un equipo de trabajo. Ahora bien, para alcanzar un equilibrio entre ambas variables se requiere tanto de habilidades comunicativas del líder, como de una capacidad de dirección-respetuosa.

No obstante lo anterior, es preciso aclarar que el respeto es diferente de la permisividad o de la no-dirección. No debemos olvidar que un *líder* está constantemente considerando el *objetivo común* del equipo de trabajo y de la institución, y que junto con ello, mantiene una visión global del equipo de trabajo.

- b) En segundo lugar, un(a) líder considera las diferencias como un recurso, y no como un obstáculo.

Una de las tareas más difíciles a la hora de dirigir o liderar un equipo de trabajo, es la de considerar las opiniones de los demás. Un(a) líder está constantemente pensando en los objetivos globales, lo que a veces hace que, con tal de cumplirse las metas propuestas, deje de considerar las opiniones del resto del equipo (o de alguna parte de él) disminuyendo con ello la creatividad. Cuando disminuye la capacidad de opinar y la creatividad, también disminuye la motivación tanto por el trabajo como por la entrega del servicio.

Desde esta perspectiva, desarrollar el liderazgo en el ejercicio constante de *escuchar* (concepto que se aclarará más adelante) las opiniones de los otros, sin duda enriquece la labor. Es verdad que a veces no nos queda mucho tiempo, ya que hay que cumplir con las estadísticas y con los tiempos, con muchas exigencias al mismo tiempo, y esto regularmente hace que uno comience a hacer las cosas en forma mecánica.

Sin embargo, si comenzamos por ensayar en pequeñas cosas, este ejercicio se volverá más constante y frecuente y al poco tiempo se logrará ver resultados positivos tanto en el servicio entregado, como en la disposición con que estará trabajando el equipo.

Cada miembro del equipo tiene capacidades, necesidades y motivaciones diferentes, por lo tanto, cada miembro del equipo es *aprovechable en sus diferencias*.

Como podrá comprender, ser *líder* no es un trabajo fácil, le recordaremos las dos características mencionadas anteriormente.

Un buen líder:

- En primer lugar, el líder se interesa por la producción del servicio y por las personas que conforman su equipo de trabajo. Recordemos que esto no significa ser no-directivo, ni abandonar los objetivos institucionales por centrarse en las personas.
- En segundo lugar, un líder toma en cuenta las opiniones de cada uno de los miembros de su equipo de trabajo.

CLASE 04

2.4. El liderazgo en el Docente

¿Por qué es importante el liderazgo del docente?

- Porque desde la escuela podemos ayudar a ser más competentes y competitivos, potenciando así los recursos materiales y personales del establecimiento.

- Porque sólo a través de un liderazgo efectivo se puede optimizar la calidad de vida nuestra y de las personas con que interactuamos. El liderazgo cumple adecuadamente con su propósito, cuando realiza su labor voluntariamente y con agrado.

El maestro no puede ejercer su liderazgo si no está sustentado en tres categorías de valores:

- Los valores para la competitividad, como la dedicación, el apego al trabajo, la responsabilidad y el orden.
- Los valores sociales, como el respeto, la tolerancia, la generosidad y el trabajo en equipo.
- Los valores éticos, como la honestidad, la congruencia y la responsabilidad.

Es importante que el maestro sepa y pueda enseñar a desarrollar una filosofía, fijarse metas y crecer para darle sentido a la existencia y mantener la ilusión de vivir y cumplir con metas individuales de autorrealización.

Para que el docente realmente llegue a influir en otro ser humano debe cubrir tres puntos clave:

- a) *Los conocimientos.* Debe conocerse a sí mismo, debe conocer y enseñar a conocer su temperamento y el de sus alumnos “pues el carácter es la decisión voluntaria de crecer y mejorar”.
- b) *Las actitudes.* “Son el cristal por donde se mira la realidad en que vivimos”. El docente debe educar dos actitudes: el optimismo realista y la pro-actividad (hacer las cosas a tiempo).
- c) *La perseverancia* (insistir en aquello que juzgamos valioso). “La voluntad es la parte más olvidada de la educación”.

El liderazgo de los docentes se ejerce en cada uno de los alumnos, primero en el aula, después en la escuela y por último; en la comunidad.

2.5. Liderazgo en la Educación Actual

Hoy, la tecnología puso al descubierto que los líderes de la sociedad son personas comunes, con frecuencia, con muchas debilidades. Por consiguiente, los líderes enfrentan

mayores desafíos y los liderados esperan más de ellos. En relación con las empresas, en los últimos años, los jefes de muchas organizaciones importantes han sido depuestos, una de sus causas aparentemente ha sido la pérdida de confianza de sus seguidores en su estilo de liderazgo.

La educación ha demostrado ser el medio más efectivo para el desarrollo económico y social. Los nuevos requisitos son, sin duda, muy exigentes y el Líder del mañana tendrá que dominar las nuevas formas de manejar de la información, al igual que desarrollar mayor capacidad conceptual. Debe ser un conocedor, de los descubrimientos científicos, la motivación humana y la formación de equipos.

2.5.1. Management y Liderazgo

Comúnmente se utiliza el término *Management*, para describir la totalidad de los procesos por medio de los cuales se definen los propósitos, los valores, las metas y los objetivos de una organización, y la puesta en marcha para alcanzarlos. El término "liderazgo", en cambio, describe aquellos procesos destinados a fijar el rumbo y motivar a los seguidores.

En consecuencia, el liderazgo existe esencialmente en el reino del futuro; a los líderes les corresponde materializar algo para ellos mismos y para los demás. Deben definir y comunicar una visión de cómo quieren ellos que sean las cosas, analizando a fondo lo que ellos mismos representan, valoran y se han comprometido a concretar.

Dentro del marco de esta distinción entre los términos, parecería que el Management operara en el presente y consistiera en convertir esa visión en acción. Se refiere a las tareas que debemos hacer y a los sistemas y procesos necesarios para medir la marcha que nos lleve hacia la meta.

En esencia, el liderazgo implica estar consciente de nuestros valores y creencias, probando su adecuación para el futuro; siguiendo este proceso, el cambio radical es posible. Por el contrario, los procesos de Management no requieren el cuestionamiento de los valores y creencias. A partir de estos procesos podemos, en el mejor de los casos, esperar que el cambio se desarrolle.

Cuando se pide a la gente que defina al líder, las mismas palabras surgen constantemente: firme, carismático, infalible, superior e innato. Estas descripciones reflejan a la sociedad tal como es. Ponen de manifiesto las creencias y valores que eran coherentes con la estructura social desde la cual emergió el estilo y que pareció satisfacer tanto a líderes como a liderados. Pero la sociedad que se perfila hoy no va a apoyar este tipo de modelo de liderazgo, debido que se ha establecido una tensión entre el ser y el parecer del líder; el líder con aspiraciones sociales versus el que sólo tiene aspiraciones económicas y un estilo que priorice al otro y al grupo en el contexto en contraposición a un modelo de comunicación homogéneo y estandarizado.

Progresivamente, la gente seguirá a quienes puedan demostrar que tienen la voluntad y la capacidad para dar cabida a sus necesidades, y las herramientas del miedo, la posición social y otras similares dejarán de ser moneda corriente. Se hace necesario contar con un paradigma de liderazgo diferente.

En el mundo de hoy, es un imperativo que los líderes efectivos existan en todos los niveles de una organización, produzcan el cambio, aprendan de los errores, luchen por el compromiso, escuchen a los demás, demuestren respeto por los otros, tengan valores y una clara visión, sean conscientes de lo que son y se sensibilicen ante el triunfo ajeno.

Este modelo nos da a todos un rol de liderazgo: dentro de una organización, todos pueden y deben hacer estas cosas. Los líderes efectivos tienen muy en claro qué es no negociable para ellos, pero dentro de ese marco son flexibles y se comprometen a ayudar a otros a descifrar cómo pueden funcionar dentro de esas limitaciones. Hay un compromiso absoluto por trabajar en cooperación con los demás y por buscar los medios necesarios para colaborar, en lugar de esperar a que los demás lo sigan ciegamente.

CLASE 05

2.5.2. Requisitos de un Líder Efectivo

El Líder que requiere el mundo de hoy y del mañana, tiene que satisfacer los siguientes requisitos:

- a) Debe ser un buen emprendedor. El Líder debe ser capaz de anticipar oportunidades futuras y de explotarlas. Debe estar preparado para tomar riesgos legítimos y construir una organización apropiada para este propósito.
- b) Debe ser un innovador. Uno no puede ser un buen emprendedor a menos que sea un innovador. Un líder de éxito debe estar preparado para tomar plena ventaja de los nuevos desarrollos tecnológicos. Debe ser capaz de explorar nuevos ámbitos. El espíritu innovador es esencial para cualquier actividad. Con la cabeza en las nubes y los pies en la tierra.
- c) Debe saber cómo construir un equipo de trabajadores en una organización inteligente. Los estilos de liderazgo de las organizaciones modernas no deben estar basados en la dominación y control ya que los mejores resultados se producen cuando los trabajadores toman verdadero interés en su trabajo y cooperan uno con otro como un equipo bien estructurado. Crear y dirigir un equipo es un arte difícil y delicado.
- d) Debe ser capaz de trabajar en cualquier parte del mundo y en diferentes contextos. Los negocios ahora son verdaderamente internacionales y cambiantes. Debe ser capaz de

entender la cultura de la organización, de contextos locales, regionales, nacionales e internacionales.

- e) Debe estar familiarizado con el trabajo en red (otras organizaciones y organismos gubernamentales). Las actividades en las que se debe desenvolver un Líder del mañana están estrechamente vinculadas con el trabajo en red, por lo que deben conocer y entender profundamente cómo funcionan estas tramas de vinculaciones supra organizacionales y cómo asegurar el cumplimiento de los objetivos a través de la cooperación.

Realice ejercicio n° 2

3. LA COMUNICACIÓN EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Como lo adelantamos anteriormente, todo el tema del trabajo en equipo y el liderazgo se sustenta en la comunicación. *“La comunicación es el escenario donde las interacciones entre los miembros del equipo de trabajo se dan”.*

3.1. ¿Qué es la Comunicación?

La comunicación es un fenómeno natural, cotidiano e inherente al ser humano. La comunicación es un proceso interactivo.

Entenderemos por comunicación el uso de la conducta como agente de interacción. Esto significa que el comportamiento tiene siempre un valor comunicativo, y como siempre nos estamos comportando, entonces siempre nos estamos comunicando.

Esto no se puede evitar, *no existe la no comunicación.*

Ahora bien, si consideramos que el comportamiento (comunicación) de un miembro de un grupo afecta a los demás, entonces debemos considerar que constantemente estamos influyendo en los demás y los demás en nosotros. Todo comportamiento comunicará algo a las otras personas, algún mensaje y los otros, a su vez, no podrán dejar de responder (de una forma u otra) a tales mensajes.

La comunicación está presente en cada momento de nuestras vidas y de nuestros días, y es en ella en que construimos las relaciones que sostenemos con los demás.

La comunicación interpersonal o transmisión de información entre dos personas, supone un proceso de interacción circular que incluye la expresión de un fenómeno por parte de una persona, y la observación de que tal acción expresiva ha sido percibida (e interpretada) convertida en mensaje por parte de otra.

Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional o indicaciones sobre cómo debe ser la relación en el proceso comunicativo; y dos formas de transmitir la información: verbal y no verbal. La forma verbal se denomina también digital porque, como en el caso de las computadoras digitales, la relación entre la información y los signos con que se expresa, es arbitraria. La forma de comunicación no verbal recibe también el nombre de analógica porque su forma de expresión guarda alguna relación con la información que se comunica (como ocurre en las computadoras de funcionamiento analógico).

El prototipo de comunicación digital o verbal lo constituyen las lenguas naturales que utilizan palabras o números para designar los acontecimientos y destacar aspectos de detalle sin tener que recurrir a analogías. La comunicación analógica abarca todo aquello que se considera comunicación no verbal: signos no lingüísticos, posturas, gestos, movimientos corporales y expresiones faciales y paralingüísticas, tonos de voz, acento, ritmo, pausas y vocalizaciones.

Los canales digital y analógico se combinan para determinar tanto los aspectos de contenido como los de relación de la comunicación; con todo, aunque se comunican significados de contenido y de relación tanto a través del canal digital como del analógico, gran parte del contenido de un mensaje se expresa por el sistema de comunicación digital, verbal, mientras que los aspectos relacionales de la comunicación, es decir, la información concerniente al tipo de relación entre los interlocutores, son transmitidos predominantemente por cauces analógicos, no verbales.

Por otra parte, los medios de comunicación digital y analógico se cualifican uno a otro, de modo que un determinado mensaje es congruente cuando los dos canales refuerzan el mismo significado, o incongruente cuando la relación entre ellos cambia el significado del mensaje que propone la comunicación digital, es decir, lo descalifica.

Habitualmente, no se es consciente de la forma de comunicarse con los demás y se focaliza la atención únicamente en los aspectos de contenido de la comunicación. Sólo cuando los aspectos relacionales, normalmente "automáticos", se ponen en entredicho, por ejemplo por no adecuarse a las expectativas de los interlocutores, se dirige la atención hacia la naturaleza de la relación, y se convierten en contenido de la comunicación dichos aspectos; pero, aún así, sólo con intención de volver a adecuarlos y no de realizar un análisis objetivo de la comunicación.

CLASE 06

3.2. Tipos de Comunicación

Como ya se mencionó, tenemos la comunicación verbal y la no verbal. Éstas se explican a continuación:

3.2.1. Comunicación Verbal

Comunicación verbal, es aquella que utiliza la palabra, oral o escrita, como vehículo del intercambio de información entre dos personas. El lenguaje verbal es producto de un contexto que abarca otros sistemas de comunicación y que da sentido a los signos verbales que se inscriben en él. La denotación verbal-digital facilita el almacenamiento y la disposición de la información que influye en el pensamiento y es esencial para la planificación.

El vocabulario para referirse a los acontecimientos que ocurren en el mundo que nos rodea es bastante rico; por el contrario, el vocabulario para expresar acontecimientos que se presentan dentro de nuestro organismo y experiencias corporales, es más bien rudimentario.

Con las palabras, se expresa y comunica fácilmente lo que puede verse y oírse o aquello sobre lo que se puede pensar. Sin embargo, los acontecimientos que precisan receptores cercanos de tipo mecánico y químico, el tacto, el olor, el gusto, el dolor y la temperatura para ser percibidos, apenas si tienen representación verbal apropiada. Por ejemplo, no existen palabras específicas para designar los olores y sólo hay cuatro palabras (dulce, ácido, salado y amargo) para describir los sabores.

Otra limitación de la codificación verbal-digital, es que, constituida por el alineamiento seriado de signos y señales, arbitrario y discontinuo, no permite describir los acontecimientos simultáneos, más que de una forma sucesiva. También resulta ambigua la denotación verbal para indicar disposiciones espaciales, con excepción de la descripción de los límites. Asimismo, aunque resulta excelente para expresar el tiempo pasado, es poco apropiada para indicar la temporización y la coordinación.

Así, y dado que un mensaje puede interpretarse de muchas maneras según sean las circunstancias de tiempo y lugar en que se produjo, las características sociales de los interlocutores y el tipo de relación que los une, reflejan abstracciones o hipótesis intermedias que no se refieren propiamente a acontecimientos reales, y pueden por lo tanto, dar lugar a distorsiones significativas en la interpretación de los mensajes. Por ejemplo, que el médico investigue todos los aspectos antes de darse por satisfecho con el grado de comprensión alcanzado por el paciente sobre un determinado tema. También es muy importante que el médico se asegure, ante posibles usos particulares o idiosincrásicos del significado de las

palabras por parte del paciente y de la adecuación y propiedad entre los acontecimientos, signos y símbolos con que los expresa.

Asimismo, no hay que olvidar que muchas palabras son utilizadas por la ciencia médica, y por la gente en general, depresión, neurosis, estrés, hipocondría, etc.

3.2.2. Comunicación No Verbal

Por comunicación no verbal, se entiende aquella que trasciende la palabra hablada o escrita. Como se basa en analogías auto-evidentes, constituye un lenguaje intercultural por encima de razas y grupos sociales. La denotación no verbal permite expresar de forma simultánea, acontecimientos sucesivos y es excelente para indicar temporización y la coordinación en tiempo presente, aunque resulta inadecuada para describir el tiempo pasado.

La comunicación interpersonal acompaña a la verbal, habiéndose postulado que puede llegar a constituir hasta el 65% del total de la información transmitida durante una conversación cotidiana.

Tradicionalmente, la comunicación no verbal incluye, además de las características generales del sujeto, peso, altura, aspecto físico, olor, que en cuanto a apariencia personal, contribuye a crear expectativas sobre su aspecto físico y forma de ser del interlocutor, los aspectos kinésicos o motores en general, posturas, marcha, gestos, expresiones faciales, y contacto ocular, los aspectos paralingüísticos o vocales no lingüísticos del mensaje, tono y calidad de la voz, acento, ritmo, pausas y vocalizaciones, sonidos como la risa, el carraspeo o el gruñido, y los aspectos proxémicos o de utilización del espacio personal y social - distancia interpersonal, forma de sentarse o de disponer una habitación, contribuyen a crear una "idea" de cómo es el otro interlocutor.

Esto ha sido de suma importancia para quienes trabajan con el lenguaje, dado que, mientras que las partes del mensaje referidas al objeto se expresan con palabras, a través de la comunicación no verbal se expresan preferentemente y con mayor propiedad los aspectos subjetivos o propios de los participantes. De aquí la necesidad de que los especialistas en el lenguaje estén especialmente sensibilizados respecto al tipo de conductas que tanto en los pacientes como en el especialista mismo, configuran dicha comunicación.

Así, el lenguaje no verbal es el encargado de transmitir las instrucciones meta-comunicativas de las personas sobre sus emociones, sus preocupaciones, su estado de salud y sus actitudes en general. Esto es especialmente importante en pacientes donde por ejemplo, la urgencia de una determinada situación o las actitudes de sumisión, ansiedad o intimidad, se expresan frecuentemente mucho antes de modo no verbal que verbal.

Además, al ser la comunicación no verbal más espontánea, el paciente no suele tener conciencia de la misma, por lo que es mucho más difícil de controlar, por lo tanto, las

palabras, constituye para el especialista una buena piedra de tope a la hora de evaluar la calidad y autenticidad de los contenidos expresados verbalmente por el paciente y de identificar posibles conflictos.

Lo mismo ocurre con el lenguaje no verbal "espontáneo" del entrevistador que, manejado hábilmente, se convierte en un instrumento de segura eficacia, dado que el paciente, al no ser del todo consciente del mismo, no identifica los mensajes que el médico envía por este canal y, por lo tanto, le van a afectar sin que tenga la posibilidad de contrarrestarlos o controlarlos voluntariamente.

CLASE 07

3.3. La Comunicación en el Trabajo

Ya en el siglo XXI, la inmensa mayoría de profesiones y ocupaciones precisan de una continua y particular tarea: la comunicación con los demás. Comunicación con clientes, proveedores, usuarios; o comunicación con personas que trabajan en la misma empresa: el equipo del departamento, el jefe, los colaboradores o con personal de otros departamentos, que nos piden o nos dan informaciones para poder realizar su labor y para que hagamos correctamente la nuestra.

Podría pensarse que la comunicación sólo forma parte del trabajo de quienes desempeñan tareas comerciales y que están en contacto con el cliente, pero el operario de una máquina, que debe informar de la productividad de la misma a su supervisor, de los problemas de funcionamiento a mantenimiento y de los resultados de calidad a control de calidad emplea la comunicación en su trabajo. ¿Y el médico con sus pacientes? ¿Y el guardia con los ciudadanos? ¿Y qué decir de la telefonista y el personal de recepción? ¿Y de todo jefe con sus colaboradores? ¿Y los técnicos que van a la empresa o al domicilio de sus clientes a prestar asistencia técnica o a efectuar reparaciones? ¿Alguien no emplea hoy la comunicación en su trabajo? Sin duda, casi nadie puede decir que la comunicación no forma parte de su trabajo.

Decir “comunicación” equivale a decir “*influencia mutua*” entre las personas que se comunican. En el proceso de comunicación una persona pregunta, la otra responde, una ofrece una información y solicita de la otra su punto de vista, una pide una aclaración y la otra resuelve las dudas. Pues, para que haya comunicación, las dos personas deben estar en disposición activa de ofrecer sus puntos de vista respecto al tema objeto de la comunicación.

Comunicar no es llegar y decir simplemente “*haz esto*” y volverse por donde se ha venido. Eso es “*mandar*”.

Comunicar es llegar a decir, “debes hacer esta tarea antes de...”, añadir “¿podrás hacerlo?”, y esperar la respuesta.

Estudios sobre problemas en el trabajo, demuestran que cuatro de cada cinco problemas son causados por una mala o deficiente comunicación.

La experiencia nos demuestra que muchas personas, incluso excelentes profesionales, técnicos, personal con una enorme valor o importancia en su oficio son pésimos comunicadores. En muchos casos no son conscientes de la importancia de la comunicación en su trabajo. Les interesa el material, el proyecto, el producto, el dato, pero no demasiado las personas que preparan el material, realizar el proyecto, acabar el producto, anotar el dato.

Si esas personas, que pueden ser jefes, o trabajar en un ámbito donde se maneja mucha información necesaria para otras personas, no tienen conciencia de que la comunicación forma parte de su trabajo, estarán en una posición privilegiada para generar múltiples problemas.

¿Por qué razón surge esa falta de conciencia del papel de que la comunicación genera conflictos y problemas? Sucede que hay personas que informan, pero que no escuchan; personas que mandan, pero no dirigen; personas que creen que lo importante “es lo suyo” y lo de los demás es secundario y puede esperar.

Ignorar el papel de la comunicación produce errores, fallos, retrasos, esperas, disculpas, pretextos, mala o nula atención al cliente, problemas o conflictos con compañeros del grupo de trabajo, con jefes o subordinados, con personal de otros departamentos.

Si somos conscientes del papel de la comunicación, es decir, que trabajamos hablando, pidiendo información, preguntando, respondiendo, pidiendo opiniones y valoraciones, recibiendo y analizando demandas y necesidades para otras personas, será posible neutralizar una parte importante de dificultades, y así, mejorando la comunicación, mejorar el ambiente y los resultados del trabajo.

¿Qué hacer para desarrollarla?:

- Escuche para comprender, no para responder. No interrumpa salvo en un caso límite (le toman por otra persona, por ejemplo).
- Identifique las sensaciones y emociones de la persona con la que se comunica (empatía). Algo básico: confirme que le dice todo aquello que le quiere decir. Para ello, debe dar confianza. Sonría. Sea afable.

- Trate de evitar confundir comunicación con “ser buen orador”. La oratoria es “hablar bien”. Comunicar es, también, “escuchar mejor”: dejar hablar y saber callar.
- Como siempre estamos comunicando algo, es importante detenernos en otro concepto. Cada vez que decimos o hacemos algo estamos haciéndolo en dos niveles:

Por un lado está el *Qué* decimos: “hola”, “chao”, “bonita”, “inteligente”, “pásame ese documento”, que es la información concreta que pretendemos comunicar.

Por otro lado está el *Cómo* lo decimos o hacemos. Decir “hola” de manera cordial y decirlo de manera brusca, son dos saludos diferentes, y con ello se establece una relación diferente con la otra persona. En el primer caso (“hola” cordial) estoy invitando al otro a una relación de amabilidad, en el segundo, a una relación de distancia.

De esta forma, el *Qué* y el *Cómo* distinguen dos tipos diferentes de comunicación, pero que siempre están presentes en toda interacción.

Si retomamos los aspectos del inicio de este punto, podemos darnos cuenta que el modo verbal tiene que ver con el *Qué* se dice, con el contenido de la comunicación. Al mismo tiempo, podemos notar que el modo no verbal se relaciona directamente con el *Cómo* se dice lo que se quiere expresar, son los gestos, los tonos de voz, las actitudes que están escondidas detrás de las palabras, que se expresan con el cuerpo.

3.4. Importancia de la Comunicación en un Equipo de Trabajo

Como ya vimos, la comunicación está presente en toda interacción en la que nos veamos involucrados, por lo tanto la dinámica de un equipo de trabajo no está exenta de ella.

Sabemos que en toda interacción, en toda comunicación estamos actuando en dos niveles paralelamente, a nivel de *Contenido* (el *Qué* se dice) estamos diciendo mensajes concretos y a nivel *Relacional* (el *Cómo* se dice) estamos emitiendo mensajes que pueden cambiar completamente el sentido de lo que se intenta decir.

Es importante considerar entonces, que cuando decimos palabras “inocentes” podemos estar insultando, agrediendo, descalificando, valorando, aceptando, coqueteando, etc. a la otra persona. Así, *las palabras nunca son inocentes*, constantemente (independientemente de lo que estemos hablando) estamos haciendo invitaciones a los demás a relacionarse de una u otra forma con nosotros; y dependerá del *Cómo* lo digo, si esa invitación es a la colaboración, o al distanciamiento, a la aceptación o al rechazo de los participantes.

Deténgase un minuto y repita la palabra “simpática” en diferentes formas, primero hágalo en forma tierna, ahora en forma despreciativa, podrá darse cuenta que está comunicando cosas absolutamente diferentes, podrá darse cuenta que está haciendo “invitaciones” a distintas relaciones. Esto ocurre porque estamos expresándonos desde diferentes emociones y, por lo tanto, invitando a los demás a diferentes ámbitos emocionales.

CLASE 08

3.5. Conceptos Claves para un Óptimo Desempeño Comunicacional

A continuación, nos detendremos en algunos conceptos comunicacionales útiles para el desempeño comunicacional en diversos contextos y, específicamente, en su equipo de trabajo.

Se considerará en este punto, algunos conceptos extraídos de la ontología del lenguaje, los que se explicarán uno a uno.

3.5.1. Las Acciones

Siempre se ha pensado en el lenguaje como un instrumento que utilizamos para comunicarnos, sin embargo, se ha comprendido que el papel del lenguaje no es pasivo, que no configura un mero instrumento de la comunicación. El lenguaje (comprendido en verbal y no verbal) no solamente sirve para describir una realidad ya existente, sino que es en él donde construimos las relaciones que sostenemos.

Como dijimos anteriormente, es imposible no comunicar porque toda comunicación es conducta, y es justamente dado que toda comunicación es comportamiento que las *acciones* se configuran en el lenguaje. Cuando digo “simpática” en tono peyorativo, estoy realizando una acción hacia la otra persona, y con ello, estoy creando un mundo diferente al que crearía si dijera “simpática” en tono tierno.

Todo lo que hacemos o dejamos de hacer son *acciones*, y en ellas estamos permanentemente construyendo un mundo particular con los demás. Cada vez que peleamos, que somos cordiales, que somos aceptadores; construimos una realidad particular. En nuestro permanente accionar estamos invitando a los demás a interactuar con nosotros de una forma u otra, por lo que somos responsables de construir junto a los demás las relaciones (agradables o desagradables) que mantenemos.

3.5.2. Afirmaciones v/s Juicios

Como humanos, somos seres que vivimos en el lenguaje, nos detendremos en dos tipos de actos lingüísticos que poseen consecuencias diferentes en cualquier interacción.

- Las Afirmaciones

Las afirmaciones corresponden a un tipo de acto lingüístico normalmente llamado *descripciones*. Cuando hacemos afirmaciones estamos describiendo una realidad percibida desde nosotros, ellas pueden ser verdaderas o falsas, se pueden refutar haciendo referencia a los hechos mismos a los cuales nos estamos refiriendo.

Por ejemplo, si digo: “El martes pasado llovió en Chiloé”, estoy haciendo una afirmación, esta puede ser verdadera o falsa, podemos ver el informe del tiempo de ese día y corroborar si llovió o no.

- Los Juicios

Los juicios son un tipo de acto lingüístico que transforma la realidad. Luego de ser dichos, las cosas ya no siguen siendo como antes, el mundo se rearticula en función del poder del juicio. Los juicios son declaraciones realizadas desde una posición de poder.

Para aclarar este concepto citemos un ejemplo:

Cuando un juez dice *inocente* o un árbitro dice *fuera*, está haciendo declaraciones o juicios respecto de otro y esos juicios *cambian el curso de los acontecimientos posteriores*.

Entonces, a diferencia de las afirmaciones, los *juicios* son como veredictos que cambian el curso de los acontecimientos.

Cuando decimos “Ana tiene el pelo castaño” estamos haciendo una afirmación, podemos corroborar si es cierta y no sucede nada luego de que es dicho.

Cuando decimos “Ana es perseverante” estamos haciendo un juicio que califica a Ana de una determinada manera.

Ahora bien, en la vida cotidiana estamos constantemente emitiendo juicios sin comprender la importancia de ellos, por cuanto estamos cambiando el futuro. Cada vez que le decimos a unos padres *su hijo es hiperactivo*, estamos construyendo una realidad diferente para ellos, se preocuparán y no lo tratarán de la misma forma que antes. Cada vez que decimos “su hija es una niña problema” estamos generando una nueva realidad para ella y su entorno, y generamos otra realidad si en vez de ello decimos “su hija está sensible, alborotada, ¿Le sucede algo?”.

Los *juicios* no son positivos ni negativos, pero siempre tienen *Consecuencias* y debemos detenernos a pensar, antes de emitirlos, acerca de si las consecuencias de ese juicio son deseables o no en ese momento.

Realice ejercicio n° 3

3.5.3. Las Promesas

Las promesas son actos lingüísticos diferentes a las afirmaciones y los juicios.

Las promesas son, por excelencia, aquellos actos que nos permiten coordinar acciones con otros. Cuando alguien hace una promesa, él o ella, se compromete ante el otro a ejecutar una acción en el futuro.

Las promesas implican un compromiso. Si prometo algo a alguien, esta persona va a confiar en ello y esperará que se cumpla. Dada esta capacidad de hacer promesas podemos incrementar nuestra capacidad de acción. Gracias a las promesas podemos comprarnos una casa a través de un Banco, gracias a las promesas podemos construir un matrimonio, un proyecto, etc.

Es en la promesa, en la que nos ponemos de acuerdo acerca de una misión común, acerca de cómo vamos a llevar a cabo una acción estratégica en el ámbito que corresponda, en este caso, en el educacional.

Hemos hablado de las afirmaciones, los juicios y las promesas, como actos lingüísticos que construyen las interacciones. Ahora nos detendremos en la forma en que podemos enfrentar estas interacciones y sus consecuencias.

3.5.4. El Escuchar

La comunicación humana tiene dos facetas: *Hablar y Escuchar*.

Generalmente se piensa que es más importante el hablar, ya que éste parece ser el lado activo de la comunicación, mientras que al escuchar se le suele considerar como pasivo. Sin embargo, un nuevo sentido está emergiendo, estamos empezando a reconocer que es difícil escuchar lo que los otros dicen.

Aquí se postula que la comunicación no descansa en el hablar sino que descansa en el *escuchar*. Desde esta perspectiva, es el escuchar el que valida y da sentido a lo que se está hablando, el que dirige todo el proceso de la comunicación.

Cada vez que nos comunicamos pretendemos transmitir un mensaje, pero la forma en que ese mensaje se entienda dependerá del que escucha. Si estoy conversando con alguien quien no está interesado en mi conversación (pero está “haciendo como que me atiende”), seguramente yo actuaré al día siguiente confiando en que el otro sabe lo que yo le conté, y es en las acciones de los días siguientes que me doy cuenta que nada de eso pasó. Este tipo de ejemplos nos pasan muy frecuentemente. Muchas veces nos ocurre que quisimos decir “X” cosa y nos damos cuenta con el paso del tiempo, a través de las acciones de la otra persona, que ella entendió “Y”.

“OIR es un fenómeno meramente biológico, ESCUCHAR es un fenómeno lingüístico, ya que en el escuchar le damos sentido a las conversaciones, a las cosas, al mundo”

3.6. Estrategias Comunicacionales

Ya hemos conocido diversos aspectos de la comunicación, ahora nos detendremos en algunas estrategias comunicacionales útiles para distinguir la forma en que nos estamos comunicando y reconocer sus consecuencias. Debemos tener claro que las relaciones que sostenemos en diversos contextos, con diferentes personas, las creamos activamente a través de nuestras acciones, en el lenguaje (verbal y no verbal).

Nos encontramos delante de tres alternativas al momento de comunicarnos, ya sea al emitir o al recibir un mensaje.

3.6.1. Aceptación

Cuando nos comunicamos con alguien, podemos *aceptar* al otro. Ahora bien, el hecho de *Aceptarlo* tiene que ver con confirmarlo, con validarlo como un interlocutor, con comprender su punto de vista, con no enjuiciar sus conductas ni imponerle nuestro punto de vista.

3.6.2. Rechazo

La segunda alternativa al comunicarnos, es *rechazar* al otro. Esto tiene directa relación con enjuiciar negativamente al otro, puesto que *rechazar* implica invalidar al otro en sus argumentos; consiste en una interacción en la que se descalifica al otro, se enjuician negativamente sus acciones y sus comentarios. Cada vez que uno está rechazando a otra persona, cree que los propios argumentos son más válidos, más verdaderos y entonces, uno deja de escuchar.

CLASE 09

3.6.3. Desconfirmación

La tercera alternativa comunicacional es la Desconfirmación del interlocutor.

La *desconfirmación* ocurre cada vez que sentimos que no nos importa en nada la persona con la que estamos interactuando y no la tomamos en cuenta. No significa descalificar al otro, es como si el otro no existiera, no tomamos en cuenta sus opiniones, hasta nos olvidamos de saludarla. La persona desconfirmada siente que no existe para su interlocutor.

Aceptación, rechazo y desconfirmación tienen consecuencias directas sobre las personas.

Es probable que cuando estamos en una relación de aceptación nos sintamos:

- Acogidos
- Motivados
- Entretenidos
- Colaboradores
- Útiles

Asimismo, es probable que cuando estamos en una relación de rechazo nosotros:

- Sintamos rabia
- Tratemos de imponer nuestro punto de vista
- Cuestionemos los argumentos de los demás
- Enjuiciemos a los demás
- Pongamos en duda la validez de nuestras opiniones
- Nos sintamos “tontos”
- Simplemente nos desmotivemos

Finalmente, es probable que al estar en una relación de desconfirmación nosotros:

- Nos sintamos solos.
- Nos sintamos impotentes.
- Non sintamos tristes y/o con rabia.
- Hagamos una evaluación negativa de la forma en que participamos en las relaciones.
- Nos consideremos menos valiosos que los demás.
- Nos desmotivemos totalmente.

3.7. ¿Qué Tipo de Comunicación Hay en el Colegio?

Desde la perspectiva de este material de estudio, no se pueden establecer criterios respecto de la comunicación como buena, mala o regular. Las relaciones se construyen día a día, por lo que no podemos pretender cambiar las pautas que no nos satisfacen de un momento a otro.

Como ya sabemos, la comunicación no depende solamente del que habla o del que emite un mensaje, por lo que para cambiar los aspectos deseados, por lo menos se necesita de dos.

He ahí la importancia de la comunicación en el equipo de trabajo, si los miembros del grupo se tratan entre sí de una forma que consideren satisfactoria, ya se tiene una base sólida sobre la cual trabajar.

Un aspecto fundamental para alcanzar un nivel comunicacional más grato, parte por uno mismo. Consiste en no enjuiciar a los demás ni a sus opiniones, esto implica ser capaz de expresar un desacuerdo con las opiniones de los otros; al no enjuiciar puedo expresar mi discrepancia y respetar los “diferentes” puntos de vista. Para ello es necesario que nos comprometamos personalmente (y antes que nadie) a no imponer ni defender nuestros puntos de vista, como si fueran la única verdad.

*“Nadie es malo, tonto ni loco.
Cada persona es un mundo diferente y único.
Cada ser tiene “buenas razones” para pensar como piensa o actuar como actúa.
La diferencia nos da riqueza y diversidad.
La diferencia nos da creatividad”.*

4. EQUIPOS DE TRABAJO EFICIENTES

Para formar un equipo de trabajo eficiente, se deben considerar los diferentes roles en juego:

4.1. Rol del Equipo Directivo

- ¿Cuál es el rol del Equipo Directivo?

Antes de comenzar cualquier labor, el equipo directivo deberá tomar una decisión. Deberá escoger el *estilo de liderazgo* que desea emplear. Esta decisión deberá ser tomada considerando la opinión y los estilos de cada uno de los miembros del equipo, del mismo modo, deberán poner mucha atención a las eventuales *consecuencias* de emplear un estilo de liderazgo y otro, las consecuencias concretas que prevén en el equipo, y luego decidir.

Esta decisión es fundamental, ya que al tener estilos diferentes y componer un equipo directivo, no serían claros en sus mensajes ni en sus expectativas hacia los demás. Una vez definido el estilo, deben observar y llegar a acuerdos en base a los objetivos comunes y metas pequeñas de este equipo.

Luego de tener claridad de los puntos anteriores, comienza el trabajo hacia los otros niveles. En este punto, hay que poner atención a la forma en que se están estableciendo las interacciones, al nivel comunicacional.

Ya saben que la comunicación depende de todos los miembros que compongan una interacción, sin embargo, en su rol de *equipo directivo*, tienen una alta responsabilidad en términos de crear un clima adecuado al servicio que se entrega y al estilo de Liderazgo a emplear.

- ¿Qué hacer ante las dificultades y crisis?

Una regla de gran importancia al momento de enfrentar dificultades o momentos de crisis, es la de *no enjuiciar a los demás*, lo que se relaciona directamente con la validación y aceptación de las diversas opiniones. Esto no quiere decir que se pierde la dirección, significa que se deben organizar y acoplar las diferentes visiones de las distintas partes del equipo para así enriquecer el trabajo cotidiano y optimizar el nivel comunicacional.

4.2. Rol del Equipo Docente

- ¿Cuál es el rol del Equipo Docente?

El equipo docente tiene una de las misiones más difíciles, interactuar directamente con el alumnado y al mismo tiempo cumplir con las expectativas educacionales establecidas.

Muchas veces no se cuenta con el tiempo necesario para discutir en torno a los estilos educativos, a los cambios que cada uno crea que podrían aportar en su rol y/o evaluar los métodos de acción compartiendo sus experiencias.

Tampoco ocurre frecuentemente que se generen instancias en las que los docentes puedan relajarse psicológicamente de las tensiones acumuladas en la semana.

Una alternativa ante estas dificultades es la de aprovechar los espacios de reuniones y destinar un tiempo al abordaje constante (semana tras semana) de uno de los temas que a ellos mismos les inquiete. Trabajando sobre un tema específico se contaría con un escenario comunicacional de esparcimiento psicológico y de cooperación. La idea es generar en los profesores la sensación de pertenecer a un *equipo docente*, que funcione como un solo cuerpo integrado, donde se resuelvan dificultades particulares en el grupo y así, el equipo docente se convierta en un soporte del desempeño profesional. Para estos efectos puede apoyarlos un líder del equipo directivo, aportando con conocimientos de comunicación (como los desplegados en este capítulo) y organización.

CLASE 10

4.3. Condiciones para Trabajar en Equipo

En las páginas anteriores hemos desarrollado diversos conceptos relacionados con el trabajo en equipo. Desde esta perspectiva, hay dos grandes áreas de las cuales preocuparse al momento de planificar un trabajo en *equipo*.

Por un lado debemos establecer claramente cuáles son los parámetros en los cuales el equipo funcionará, esto tiene que ver con la delimitación de los *objetivos* del equipo y de los *roles* de los miembros. Como sabemos, cuando estas variables están claramente acordadas se optimiza el trabajo del equipo.

En segundo lugar, tenemos las condiciones relacionadas con la *comunicación*. Como sabemos hay diversas formas de enfrentar las interacciones en un equipo y todas ellas con

consecuencias diferentes. Como se especificó anteriormente, el trabajo en equipo exige del respeto y consideración por todas las opiniones, por diversas que ellas sean.

Ahora bien, una tercera gran condición, para que un equipo de trabajo funcione correctamente, es *funcionar como un solo cuerpo*.

Un equipo de trabajo es un grupo que posee una *misión común*, y ante esta misión todos y cada uno de sus miembros son responsables, y trabajarán ya que son fundamentales en su realización.

El equipo debe reconocer y valorar la participación de todos sus miembros, ante el logro de los objetivos.

Realice ejercicio n° 4

5. EL CONTROL

Siempre que se unen personas, para llevar a cabo una tarea con el fin de alcanzar un objetivo determinado, aparece la necesidad de establecer alguna forma de control de las actividades. Las órdenes pueden ser mal interpretadas; algunas reglas o procedimientos pueden ser violados; es posible que, sin darse cuenta, se estén alejando de los objetivos que se habían propuesto.

Cualquiera que sea la razón, parece ser que mientras mayor sea el número de individuos que actúan dentro de cierta organización, mayores son las probabilidades de que se tomen ciertas acciones inapropiadas, para el logro del objetivo común. Es necesario, entonces, establecer elementos de control, para buscar formas de evitar las desviaciones del plan establecido.

La función de control, consiste básicamente en verificar que las actividades se desarrollen conforme a los planes preestablecidos. En este sentido, no se debe pensar en el control como simplemente la acción de ver cómo resultó una cosa. Indudablemente que éste

es un tipo de control (comprobar, por ejemplo, si la pieza que se fabricó está dentro de los límites de tolerancia establecidos).

Pero, quizás, lo más importante de la función de control, es *evitar* que sucedan distorsiones o desviaciones de los cambios. En cierta forma, ésta es la idea de *control preventivo*; sin duda, es mucho mejor establecer sistemas de control que detecten de inmediato cuando se está desviando del plan, que ejecutar la acción para ver al final que existió equivocación en alguna parte y que nuestro resultado es diferente al que se esperaba.

En el caso de la fabricación de una pieza, es preferible, sin duda, ir controlando el trabajo a medida que se va desarrollando (y corregir los errores), que simplemente medir al final la pieza y desecharla porque está fuera de las especificaciones. Este control preventivo, no sólo es aplicable a la fabricación de objetos físicos (piezas mecánicas, muebles, motores, casas, etc.), sino también al trabajo administrativo.

Se ha señalado que *control*, significa forzar la conducta para que se actúe de acuerdo con los planes preestablecidos. Desde este punto de vista, la planificación (que es la que entrega los planes de acción) es completamente necesaria para poder llevar a cabo la función de control; es ella la que indica cómo se deben hacer las cosas.

El control administrativo, significa básicamente el control de las *personas*. Si las personas son controladas en forma apropiada, entonces es posible que las acciones y conductas que se desarrollan, estén conforme con los planes y los objetivos. Cuando los objetivos fijados o planificados no son alcanzados, de acuerdo con el resultado de los controles, entonces se debe tomar alguna medida con el fin de remediar la situación. Si las piezas desechadas representan un número relativamente alto, más allá de lo que podría considerarse normal, hay que buscar una solución; no basta con establecer el hecho. Hay que buscar la forma para que no vuelva a suceder.

La función control no existe en forma aislada. En realidad, si se piensa un poco, se puede comprender que la palabra *control* implica un plan preconcebido que ha sido comunicado de una forma más o menos organizada, a un grupo de personas que ha ejecutado un trabajo. Por lo tanto, el control implica la participación del resto de los elementos de la administración, y debe ser llevado a cabo en conjunto con la planificación, la organización y la dirección.

CLASE 11

5.1. Etapas de Control

En general, el proceso de control, cualquiera sea el objeto (humano o material) que se quiera controlar, puede ser dividido en cuatro etapas, que son las siguientes:

- a) Establecimiento de las normas: las normas, representan las metas de la planificación. Se procura, en general, que ellas sean cuantificables, lo que requiere, sin duda, un buen trabajo de planificación. La más importante de las normas, es el volumen de producción. Otros ejemplos de normas dentro de la empresa, pueden ser el número de piezas rechazadas por defectuosas; la cantidad de horas-hombre trabajadas; el volumen de las ventas y muchos otros aspectos que se pueden medir físicamente; también las normas se pueden expresar en términos monetarios, de costos, de ingresos y de inversiones.

Sin embargo, no es obligatorio que todas las normas se expresen en unidades físicas o monetarias. Una empresa puede proponer conseguir un alto grado de cooperación entre los capataces y sus equipos; otra organiza un programa de relaciones públicas, con el fin de conseguir una buena imagen por parte del público y de la comunidad en general. Ambos objetivos no pueden ser representados, ni expresados en términos cuantificables; por lo tanto, estas normas son difíciles de especificar.

La clave del control efectivo, consiste en establecer las normas para medir la actividad. El ideal es establecer normas objetivas, es decir, normas tales que dejen poco o ningún pie para apreciaciones subjetivas. En este sentido, las normas cuantificadas cumplen con ese ideal.

Indudablemente, hay normas, como el mejoramiento de la imagen de la organización en el medio, o el aumento del grado de cooperación entre capataces y subordinados, que no pueden ser expresadas en términos numéricos y, por lo tanto, dan cabida a apreciaciones subjetivas. Sin embargo, aún en estos casos, se deben buscar indicadores que permitan, en cierta forma, cuantificarlas. Las técnicas modernas de estudios de opinión pública o ciertos instrumentos desarrollados por los psicólogos sociales, pueden permitir cuantificar estos casos, aunque sea de una manera indirecta.

- b) Medición de las actividades: en relación a la medición del trabajo realizado, algunas actividades pueden ser muy simples de medir, mientras que otras presentan serios y difíciles problemas. Por ejemplo, un trabajo que es repetitivo, fluye en una corriente bastante estable, es totalmente objetivo y puede ser medido, en general, de una manera bastante precisa; esto sucede cuando se piensa en una línea de producción, como es el caso de una línea de fabricación de galletas, ya que el trabajo se va controlando, a medida que las galletas van pasando por diferentes puntos dentro del proceso y, en

general, esto no presenta problemas delicados. Lo mismo se puede decir de la producción de cemento, de planchas de acero, de bolas para molinos mineros, etc.

Diferente es el caso de los trabajos de tipo creativo, irregulares en cuanto a su ocurrencia y variedad, por ejemplo, el trabajo del diseño de un nuevo producto.

Esto sucede, en general, con todos los trabajos de asesoría dentro de una empresa y con aquellos trabajos que tienen como objetivo, resultados intangibles; por ejemplo, el entrenamiento del personal, el mejoramiento de la moral interna de la empresa, la efectividad de las comunicaciones y el mejoramiento de la actitud de los trabajadores hacia la organización.

Una vez que se ha establecido la norma o el standard, el paso siguiente es el de controlar lo que se ha hecho. Es importante porque entrega la información real, que luego es comparada con la norma de control. La forma de realizar esta medición puede ser variada, incluyéndose principalmente la observación personal, los informes orales y los informes escritos.

La observación personal, significa que el administrador (capataz, superintendente, jefe de departamento, etc.) va al área de actividades y observa lo que se está haciendo. Hay quienes señalan que no existe ningún sustituto para la observación de primera fuente y agregan que el contacto directo, da un cuadro íntimo de lo que sucede.

Un ejemplo de ese método, es la visita periódica que hacen los jefes de ventas a las diferentes oficinas de ventas o sucursales de la institución. En el caso de producción, se puede observar este método en acción cuando el ejecutivo (el superintendente por ejemplo) conversa con el capataz y los trabajadores sobre el trabajo; se observa así la velocidad de producción, la conducta de los trabajadores, las reacciones ante sugerencias, se responden preguntas, etc. Con esta información, el ejecutivo se da cuenta bastante bien de lo que está sucediendo. Este tipo de control, es aconsejable cuando se trata de medir trabajos cuyos productos no son materiales: la moral de trabajo, el esfuerzo en entrenamiento, etc.

Los problemas que presenta este método son, básicamente, el hecho de que toma más tiempo y que puede surgir un mal entendido entre los trabajadores, quienes pueden ver en esta conducta, una falta de confianza. En una planta en la cual laboran 500 a 1.000 trabajadores, es sumamente difícil controlar mediante la observación personal.

Los informes orales, toman generalmente la forma de entrevistas o reuniones de comité. Un ejemplo típico de este método, es la reunión que sostiene un vendedor con su jefe, en la que se discute el trabajo realizado por el primero, y se analizan sus observaciones. Este método se asemeja al anterior, en el sentido que la comunicación es transmitida en forma oral y se establece en contacto personal.

Finalmente, los informes escritos son los más utilizados. Estos informes entregan información cuantitativa (o cualitativa) en forma periódica, lo que facilita la comparación. Usualmente, el informe escrito es complementado con informes orales y con la observación directa. Con el propósito de control, es aconsejable insistir en las comparaciones e indicar las variaciones, incluyendo sólo las informaciones importantes. Muchos informes escritos fracasan, principalmente porque exigen tanta información que el tiempo que ocupa la persona encargada en llenarlos o confeccionarlos, es demasiado largo, creando en ella una resistencia a cumplir con esa tarea. Los informes escritos deben ser lo más simples y objetivos posibles, siempre que contengan toda la información que se necesita.

- c) Evaluación de la actividad: una vez que se ha obtenido información de la actuación, sea por observaciones personales, por informes orales o escritos, el tercer paso o etapa, es la evaluación de la situación, mediante la comparación de ella con la norma de control.

Establecer simplemente que se confeccionaron 100 chalecos en el mes, tiene un significado bastante limitado, a menos que estas unidades se comparen con la producción del mismo mes del año anterior; o con el mes anterior y, principalmente, con la norma de control. Por supuesto que es necesario, a veces, una información mayor, como por ejemplo, ¿cuántos trabajadores se utilizó para esa producción?, ¿a qué costo?, y, ¿con qué equipo?

Si durante ese mes, se enfermó una de las socias tejedoras y no pudo trabajar y, a pesar de eso, se cumplió con el objetivo, entonces se está ante una situación diferente a si se hubiera producido con la dotación normal de tejedoras. Si el costo subió porque hubo que contratar a sueldo una operaria extra para reemplazar a la socia enferma, también conduce a una situación diferente. Finalmente, si el trabajo se hizo con una máquina menos que estaba en reparaciones, nuevamente se está ante un caso diferente; en el primer y tercer caso se tiene un hecho interesante, en el primero, con nuevos operarios, y en el otro, con menos máquinas, sin embargo, se completó la meta, o sea, se utilizó mejor la mano de obra o el equipo productivo.

En esta etapa, lo que realmente interesa a la administración, son los casos excepcionales. Cuando la actuación es igual o se aproxima estrechamente al resultado esperado, no se requiere desarrollar un esfuerzo de control, ya que todo está normal; en cambio, cuando ocurren variaciones, cuando la actuación se encuentra desviada en relación al resultado esperado, entonces debe entrar en acción el control. Concentrarse en las excepciones, lleva consigo un ahorro de tiempo porque, en general, el número de casos que muestran variaciones con respecto a las normas, tiende a ser bajo.

Por ejemplo, la empresa de tejedoras puede resumir los informes en una hoja que indique el trabajo de cada una de ellas, la norma de control y una columna de observaciones, traspasando a ella las observaciones de los informes escritos individuales. Esta hoja resumen, se podría presentar en la siguiente forma:

INFORME MENSUAL DE PRODUCCION

		Producción			Observaciones
		Real	Norma	Dif.	
1. -	Juana Pérez	9	10	-1	enferma
2. -	Gabriela Oyarce	10	10	0	
3. -	Carmen González	10	10	0	
4. -	Albertina Soto	10	10	0	
5. -	Mariela Gajardo	8	10	-2	
6. -	Ester Ovalle	10	10	0	
7. -	Carmen Alvarado	10	10	0	
8. -	Dolores Núñez	11	10	+1	Le ayudó su hija
9. -	Patricia Campos	9	10	-1	
10. -	Raquel Urrutia	10	10	0	

En este caso, la persona encargada del control, se deberá preocupar únicamente de los casos 1, 5, 8 y 9. Y este número se puede aún reducir, pues se tiene la explicación de la variación en los casos 1 y 8; así, sólo es necesario preocuparse de los casos 5 y 9.

- d) La corrección de las desviaciones: esta última etapa, es vital para un control efectivo. Se la puede considerar como un esfuerzo para ajustar las operaciones, para lograr que la actuación se iguale a lo esperado. Si se hacen estimaciones, si se buscan informaciones sobre la actuación, si se efectúan las comparaciones correspondientes y se determinan las áreas donde hay problemas y nada se hace por eliminarlos, entonces, todo el esfuerzo desarrollado no significará nada y será tiempo perdido. Los errores se volverán a cometer y el control quedará reducido a un concepto sin valor. Cada vez que se descubran variaciones importantes, no sólo significa que se deba tomar una acción inmediata y vigorosa, sino que es imperativo hacerlo; un control efectivo no puede tolerar atrasos, excusas, compromisos o excepciones excesivas.

En el caso de las tejedoras, si se estima que cualquier variación con respecto a la meta mensual de 10 chalecos por tejedora, es importante, es necesario tomar las medidas para evitar que la producción baje por enfermedad, teniendo, por ejemplo, una lista de otras tejedoras que se contraten por chaleco producido (u otra medida por el estilo). Además, en forma previa, se debería averiguar qué explicación tienen las dos socias que no justifican el incumplimiento de su tarea. Naturalmente, estas acciones deben ser desarrolladas por la persona que posee autoridad sobre la actuación.

Las acciones correctivas, pueden comprender un cambio en el método de trabajo, un cambio de la medición (si ésta fuera la falla), un aumento del entrenamiento o, finalmente, un cambio en la norma. Para alcanzar la eficiencia máxima, el control debe ir

acompañado de una fijación de responsabilidad a nivel individual, lo que tiende a personalizar el trabajo.

En general, es preferible tomar medidas que traten de remediar situaciones, antes que medidas correctivas. En otras palabras, es preferible encontrar la falla y solucionarla, eliminando así el problema, que mantener el problema buscando soluciones que logren producir los resultados esperados, pero sin corregirlo.

CLASE 12

5.2. Control Presupuestario

Los presupuestos, son una estimación de las necesidades futuras, ordenadas de acuerdo a un cierto criterio, cubriendo algunos o todos los rubros de la empresa (por ejemplo, textil, forestal, comercial, etc.), para un período definido de tiempo.

El control presupuestario, es un proceso para encontrar lo que se ha hecho y comparar los resultados reales con los datos correspondientes del presupuesto, con el fin de aprobar la actuación o remediar las diferencias, ya sea ajustando las estimaciones de presupuesto o corrigiendo las causas de la diferencia. El control presupuestario es, esencialmente, una forma de control en que las normas se encuentran fijadas o establecidas en un presupuesto. Tiene varias ventajas que conviene destacar.

- Ayuda a obtener un punto de vista general sobre la empresa, lo que es vital para el éxito de la gestión administrativa.
- Es una herramienta importante de coordinación, ya que reúne, en un mecanismo, las diferentes actividades de la institución. Se pueden apreciar nítidamente las relaciones entre las actividades, cómo encajan unas en otras, por ejemplo, compras y producción; producción y ventas, etc.
- Pone énfasis en el uso del *principio de excepción* (el control es apresurado e incrementado al concentrarse la atención en aquellas excepciones importantes de los resultados esperados). La atención se centra en aquellos puntos críticos, en cuanto a la magnitud de las diferencias; así, se pueden tomar acciones correctivas para solucionar tales problemas.
- Ayuda a fijar responsabilidades. Esta es una contribución vital, ya que mediante su uso, el administrador, que es responsable por una determinada tarea y resultado, queda claramente identificado; bajo este tipo de control, se espera que la persona a cargo de la actividad indicada en el presupuesto, cumpla de acuerdo con lo que en él se señala, o

entregue una explicación razonable por las diferencias que se han producido respecto al objetivo fijado.

Además de estas ventajas, se pueden enumerar los siguientes beneficios, derivados del uso apropiado de los controles presupuestarios:

- Se hacen conocidos los objetivos, a aquéllos que tienen la obligación de cumplirlos.
- Se logra atenuar las decisiones precipitadas, pues las acciones se basan en estudios y en consideraciones cuidadosas.
- Se ayuda a la toma de decisiones, al proporcionar al ejecutivo hechos y cifras.

5.3. Tipos de Control

La organización, con el fin de controlar su actuación en relación a sus objetivos, establece diferentes tipos de control, entre los que cabe mencionar el Control de las Políticas, el Control sobre los Procedimientos, el Control sobre el Personal, el Control de la Producción, el Control sobre las Ventas y el Control de Existencias.

- a) Control sobre las políticas: como sabemos, las políticas son guías de acción para los miembros de la organización. Su objetivo es, en cierta forma, uniformar criterios en las decisiones, aunque una política no especifica el cómo se debe hacer algo (el cómo lo dan los procedimientos).

Es necesario, no sólo controlar que las políticas se cumplan, es decir, que las diferentes decisiones que se toman dentro de la organización, se ajusten a las políticas correspondientes, sino también controlar que todo el conjunto de políticas o directrices, se encaminen a servir los intereses de la organización.

Mediante este control, es posible ir eliminando políticas ya obsoletas o cambiarlas por otras que sean más reales. Por ejemplo, si se observan las fechas en que los participantes de la organización hicieron efectivas sus vacaciones, y comparando éstas, con la política establecida de otorgar las vacaciones durante los meses de enero y febrero, se puede concluir que un 40% de los participantes, salieron a vacaciones fuera del período indicado por la política. Este hecho llevará a revisar si la discrepancia se encuentra en una mala acción de los ejecutivos (no toman en cuenta la política) o si la política es irreal, es decir, en la práctica es imposible cumplirla, lo que producirá modificaciones.

- b) Control sobre los Procedimientos: los procedimientos, son guías de acción que detallan de una manera exacta, cómo se debe realizar una cierta actividad. Generalmente, estos procedimientos se presentan en un Manual, el cual constituye un excelente instrumento de control.

En este sentido, el procedimiento puede equivaler a la norma o al standard, al indicar cómo se realiza una tarea; por lo tanto, si se compara con la forma en que realmente se hizo, se establecerá un control para ella. Por otra parte, el control de estos procedimientos, sirve para determinar si realmente están cumpliendo con el objetivo que persiguen, o si es necesario cambiarlos, quizá porque las condiciones han variado. Como estos procedimientos especifican aspectos técnicos y como las técnicas están progresando a una gran velocidad, parece lógico mantener un estrecho control sobre los procedimientos en uso, para ver el modo de aumentar su eficiencia.

- c) Control sobre el Personal: cuando hablamos de la estructura de la organización, vemos la necesidad constante de lograr que los individuos que la integran, participen realmente en ella; al decir esto, no sólo se hace referencia a la asistencia física, sino a la asistencia psicológica, es decir, que esté dispuesto a cumplir con su tarea, a comprometerse y responsabilizarse de ella.

Desde este punto de vista, es necesario mantener un control constante sobre la calidad de los individuos que operan dentro de la organización (a todo nivel) y sobre la motivación del personal.

Existen diferentes formas de obtener informaciones sobre la *moral* de trabajo dentro de la organización. Se tienen los sistemas de *sugerencias* y *críticas* que, bien llevados, entregan buena información sobre el grado de participación e integración de los trabajadores en general. Otro indicador, que también es útil, es el *sistema de quejas*. La frecuencia de éstas, indudablemente, indica peligro.

- d) Control de la Producción: el control de la producción, deriva de la necesidad de dirigir a la misma y combinar los equipos y recursos existentes, con el fin de obtener de ellos una alta productividad. Este control es muy importante en aquellas organizaciones que poseen varias líneas o series de productos (es decir, los artículos que la empresa ofrece en venta) y quizá no tan importante en aquellas empresas de proceso interno (es decir, aquéllas que fabrican constantemente un producto determinado).

Así, CAP, por ejemplo, que produce una gran gama de productos (diferentes tipos de barras, de planchas, hojalata y otros) y que ocupa equipo de elevado costo, debe estar controlando el uso de estos equipos, en función de los planes de producción, en una forma mucho más intensa que Cemento Polpaico, la cual sólo fabrica cemento y el equipo está siendo utilizado en forma continua, durante las 24 horas del día.

Aparte del control sobre los equipos productivos, existen otros controles en producción. Uno de ellos es el *Control de Calidad*, cuyo objetivo es verificar si el producto que elabora la empresa, sale al mercado en buenas condiciones, de acuerdo con las especificaciones. Sin duda alguna, este control es vital, por cuanto es el responsable, en

último término, de la calidad del producto. Si la empresa está entregando malos productos al mercado, es bien probable que comience a perder clientela.

Existen diferentes técnicas para llevar a cabo este control, lo que depende del tipo de producto, el volumen de producción y el proceso de fabricación. Si el producto es muy delicado, posiblemente obligue a un control individual, es decir, examinar uno por uno los artículos; este es el caso de artículos de precisión. En cambio, en otros productos, elaborados en forma masiva, se utilizan muestras, por ejemplo, de cada 100 tarros de conserva, se controlan 10.

- e) Control sobre las Ventas: generalmente, el Departamento de Ventas elabora un plan o programa de ventas, en el cual se fija la cantidad de productos que se venderán en el año, en los semestres, trimestres y/o en el mes. También se determina el volumen de venta de cada unidad (tiendas, vendedores, etc.), es decir, a través del presupuesto de ventas, que determina la planificación, se establecen las normas o estándares de control. Sobre la base de estas normas, se van comparando las ventas reales y determinando las desviaciones; generalmente, estas desviaciones son los puntos de partida para iniciar investigaciones y descubrir sus causas.
- f) Control sobre las Existencias: este es un control de gran importancia para la Producción, en el caso de la existencia de Materias Primas y otros elementos que se utilizan en el proceso de producción y para ventas, en el caso de la existencia de productos terminados. A continuación, examinaremos sólo el primer caso.

Por lo general, a través de un estudio, se determinan las cantidades que se deben tener en existencia de cada materia prima, de modo que la producción no sufra alteraciones por la falta de ellas. Para determinar esta cantidad, se toma en cuenta una serie de factores, como el tiempo de reemplazo, es decir, aquel tiempo que transcurre desde el momento en que se hace el pedido al proveedor, hasta que el pedido es recibido y almacenado, el valor de la materia prima, entre otros. Esta cifra de existencia, puede ser considerada la norma o el standard de control.

La función de control de existencia, es verificar que siempre exista una cantidad mínima. Así, el bodeguero o la persona que está a cargo del control, irá sumando en la tarjeta individual de la materia prima particular, las llegadas de materia prima y restando las salidas al taller. Así, sabe en todo momento cuánto hay de ella. Cuando el saldo llegue a esa cifra, que es la norma de control, deberá llamar a Adquisiciones, indicando que se debe realizar la compra.

Un buen control de existencias, permite que el proceso de producción se desarrolle en forma fluida, sin contratiempos y, a la vez, que el control de Producción se aplique en mejor forma.

Aparte del control del volumen de materia prima existente, también se debe controlar su calidad (es decir, determinar si corresponde a las especificaciones que se pidieron). Otro control es sobre su mantención; para el caso de materias primas perecibles, se debe controlar su estado, con el fin de no enviar a fabricación materia prima de mala calidad, que determinará, seguramente, el rechazo del producto final, ya sea por el propio control de calidad de la empresa (en caso afortunado) o por el público consumidor (en caso desafortunado).

Realice ejercicio n° 5