

Diseño de un plan de mejoramiento escolar

Instrumentos conceptuales
Instrumentos prácticos

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
DEL DISTRITO CAPITAL

Bogotá, enero de 1999



Enrique **Peñalosa**

Alcalde Mayor de **Santafé** de **Bogotá**

Cecilia María Vélez White

Secretaria de **Educación** Distrital

Realización del trabajo

Corporación para el Desarrollo Humano CDH

Equipo del proyecto

Carmen Helena Vergara • **Dirección**

Mary Simpson Vargas

Maria del Carmen **Restrepo**

Asesorías externas

Liliana Tenorio

Patricia Quintana

Jesús Mejía Peralta (en el tema de **creatividad**)

Claudia Uribe

Fanny Martínez

Editor

Secretaría de **Educación** del Distrito Capital

Diseño y producción editorial

Creamos alternativas **Soc. Ltda.**

Primera **edición:** 200 ejemplares

Impresión

Creamos alternativas **Soc. Ltda.**

ISBN 958-96289-4-X

Derechos reservados. **Aportes** de esta **publicación** pueden tomarse citando la fuente

Santafé de Bogotá **D.C.**, diciembre de 1998

Índice

Introducción	7
Parte I. Instrumentos conceptuales	9
1. El ciclo de diseño del Plan de mejoramiento escolar	11
2. La Gestión: Planear • Actuar • Evaluar	13
3. La planeación: un proceso de investigación	17
4. El ciclo saludable de toma de decisiones	21
5. La institución educativa orientada hacia resultados	23
5.1 Componentes del sistema	24
5.1.1 Insumo	24
5.1.2 Recursos	24
5.1.3 Procesos y procedimientos	25
5.1.4 Productos y resultados	26
5.1.5 Puntos de conexión del sistema	27
6. El rector: Gerente de la gestión	29
6.1 El papel del rector	29
6.1.1 Director	30
6.1.2 Orientador	31
6.1.3 Representante	31
6.2~ El rector y su equipo de trabajo	32
6.2.1 El concepto de equipo de trabajo	32
6.2.2 La motivación del equipo institucional	33
6.2.3 La creatividad como factor motivador del trabajo en equipo	34

Parte II. Instrumentos prácticos	37
1. Preparación de condiciones institucionales	39
1.1 Metodología para trabajar en equipo	39
1.2 Técnicas para favorecer la creatividad	41
1.2.1 La importancia de las preguntas	41
1.2.2 La importancia de las instrucciones	42
1.2.3 La importancia de explorar diferentes alternativas	42
2. Del marco teórico a la práctica	47
2.1 Situación actual	48
2.1.1 Imagen de la situación o realidad actual.	48
2.1.2 Análisis de los problemas	49
2.2 Situación deseable	53
2.2.1 Análisis de los objetivos	53
2.3 Estrategias para alcanzar los objetivos	55
2.3.1 Análisis de las estrategias	55
2.3.2 Clasificar: hacer conjuntos de la misma naturaleza	57
3. Del concepto o constructo a los indicadores	61
3.1 Construcción de indicadores	61
3.1.1 Indicador de los objetivos	62
3.1.2 Indicadores de las prácticas educativas que influyen en los objetivos	63
4. De las cifras y datos a las decisiones	65
4.1 El plan estratégico	65
4.2 El plan operativo	67
4.3 El resumen ejecutivo	71
5. Bibliografía	73

Índice de gráficas

Gráfica 1.	
La gestión: Planear Actuar- Evaluar	13
Gráfica 2.	
Proceso de investigación	18
Gráfica 3.	
Ciclo saludable de información	21
Gráfica 4.	
Esquema sistémico de la institución educativa	24
Gráfica 5.	
El gerente de la gestión	30
Gráfica 6.	
Necesidades de Maslow	33

Índice de instrumentos

Instrumento 1.	
Descripción de la situación actual	51
Instrumento 2.	
Árbol de problemas o Por qué Por qué	5 2
Instrumento 3.	
Árbol de objetivos o Cómo Cómo	54
Instrumento 4.	
Mapa conceptual de causas y consecuencias	58
Instrumento 5.	
Esquema sistémico	5 9
Instrumento 6.	
Metodología para el diseño de indicadores	64
Instrumento 7.	
Identificación de variables	68
Instrumento 8.	
Plan estratégico	6 9
Instrumento 9.	
Plan operativo	70
Instrumento 10.	
Resumen ejecutivo	72

Índice de tablas

Tabla 1.	
Ciclo de formulación del plan de mejoramiento escolar	11
Tabla 2.	
Metodología del metaplan	40

Introducción

El presente documento constituye la versión final del paquete de instrumentos conceptuales y **prácticos** aplicados por un grupo de rectores de establecimientos educativos del Distrito de Santafé de **Bogotá**, como parte de un proyecto cuyo objetivo era mejorar su capacidad para diseñar un plan de mejoramiento escolar¹. El propósito de la Secretaría de Educación del Distrito es ofrecer el resultado de este paquete instrumental para apoyar a docentes y colegios en el análisis y organización de su propia gestión.

El documento consta de dos partes. La primera presenta los referentes teóricos que soportan el instrumental dándole un sentido y orientación al uso de los mismos; por esto, **tales** referentes son importantes para que el grupo organice la aplicación de los instrumentos de acuerdo con sus propias necesidades en relación con el qué quieren y en qué grado de avance están en relación con ese **qué**.

El marco **teórico** consta de cinco conceptos entrelazados y complementarios entre sí: i) el de Gestión: planear-actuar-evaluar, ii) el del Proceso de **Investigación** y el del iii) Ciclo Saludable de Información, los cuales soportan el Ciclo de **Diseño**, ejecución y evaluación del plan de mejoramiento como instrumento de la **gestión** escolar, y por consiguiente dan la unidad **metodológica** al instrumental; los conceptos, iv) la institución educativa orientada por resultados, y v) rector: gerente de la gestión, los cuales proporcionan la unidad conceptual en relación con el objeto analizado y el responsable de analizarlo.

El concepto de **gestión** orienta los pasos que cualquier organización debe seguir para alcanzar los resultados que se propone, y se entiende como el proceso iterativo de planear-actuar-evaluar la institución que representa el rector. El concepto de **investigación** que da el soporte **metodológico** al proceso de **planear-actuar-evaluar**, que no es otra cosa que investigación aplicada, es decir, resuelve problemas prácticos de manera sistemática y controlada para que los hechos no se dejen a su libre albedrío; **empírica**, es decir, se basa en la realidad, y **crítica** pues se juzga permanente y objetivamente. El **ciclo saludable de información** proporciona los requerimientos indispensables para que **éste** exista, de manera que soporte la toma de decisiones efectivas basadas en el análisis y juicio de hechos y no en intuiciones. El cuarto concepto es el marco de la unidad de **análisis**

¹ Se trata del provento "Fortalecimiento de la gestión escolar de los colegios nocturnos oficiales de Bogotá" ejecutado entre octubre de 1997 agosto de 1998.

sobre la cual se realiza el plan o investigación: **la institución escolar, responsable por unos resultados** ante la sociedad a la que pertenece. El último hace referencia al concepto de **rector**, representante de la institución responsable de **tales** resultados para lo cual se soporta en un instrumental que lo apoye en su tarea de dirigir **y** orientar su equipo para alcanzarlos.

La segunda parte presenta el instrumental mediante el cual un rector puede apoyar a su grupo institucional en el diseño de su plan; el instrumental detalla los pasos a **seguir para su aplicación**, para cada instrumento, **y** a su vez para la relación entre uno y otro; sin embargo, su uso es flexible o modular, es decir, puede cambiarse el **orden** del mismo. Lo importante es **que son** instrumentos que ayudan a organizar el pensamiento de un grupo, a **explicitarlo y** a priorizar aquellos elementos **que** les permitan concretar una propuesta; el orden de aplicación depende del **avance que** tenga el grupo que lo va a usar sobre el análisis de su institución.

El plan de mejoramiento escolar es el instrumento mediante el cual el **equipo** de una institución escolar establece **y prioriza** los, objetivos **y** las metas que como **organización** quieren lograr en un tiempo determinado; argumenta las razones por las cuales requieren alcanzar **tales** objetivos de acuerdo con la función social que ejercen **en** la sociedad a la cual pertenecen; operacionaliza las actividades, los **responsables, los recursos y** los costos para alcanzar lo planeado, **y**, establece los indicadores mediante los cuales podrán monitorear **y** hacer seguimiento a los objetivos **y** metas planeadas, de manera que puedan hacer los correctivos necesarios oportunamente **así** como evaluar los resultados.

Parte I

Instrumentos conceptuales

1000000

1000000

1. El ciclo de diseño del plan de, mejoramiento escolar

El grupo que va a trabajar en el proceso de diseño del plan de mejoramiento escolar requiere entender tanto la visión global de dicho proceso como el sentido y las particularidades del instrumental conceptual y práctico, y sus interrelaciones. La Tabla 1 reseña el ciclo seguido en el material para apoyar al equipo institucional en el diseño de dicho plan, especificando para cada fase los resultados que se espera obtener en cada una de ellas, luego de la aplicación de los respectivos instrumentos.

Tabla 1. Ciclo de formulación del plan de mejoramiento escolar

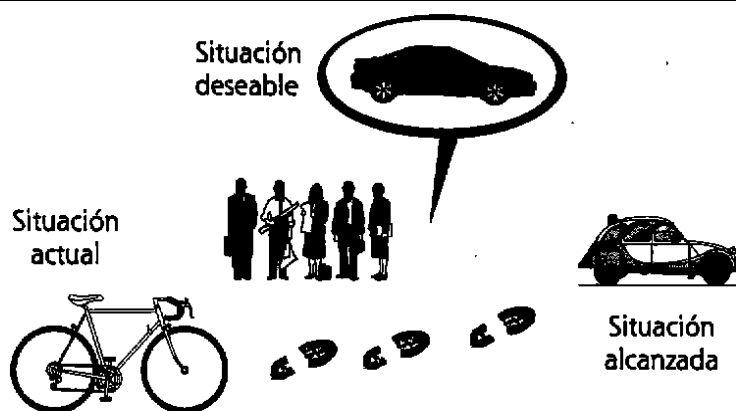
Fases	Instrumentos conceptuales	Instrumentos prácticos	Resultados
Preparación de condiciones institucionales	El rector y su equipo de trabajo	• Metodología del metaplan (Tabla 2) • Técnicas para favorecer la creatividad (título 1.2)	1. Equipo conformado con el perfil requerido (conoce el instrumental) 2. Cronograma de actividades para la formulación del plan
De la teoría a la práctica	1. La gestión: Planear . Actuar- Evaluar 2. La planeación: un proceso de investigación 3. La institución educativa orientada hacia resultados	1. Descripción de la situación actual 2. Árbol de problemas 3. Árbol de objetivos 4. Mapa conceptual causas-consecuencias 5. Esquema sistémico	3. Situación actual descrita 4. Problemas priorizados 5. Objetivos priorizados 6. Estrategias de acción identificadas
Del concepto o constructo a los indicadores	4. Ciclo saludable de información	6. Metodología de diseño de indicadores (cómo construir indicadores a partir de constructor) 7. Identificación de variables	7. Indicadores diseñados y seleccionados 8. Variables identificadas
De las cifras y datos a las decisiones	5. El rector: gerente de la gestión	8. Esquema plan indicativo 9. Esquema plan operativo 10. Resumen ejecutivo	9. Plan indicativo formulado 10. Plan operativo formulado 11. Resumen ejecutivo formulado

2. La Gestión: Planear - Actuar - Evaluar

La gestión es un proceso integral en el cual la **planeación**, la ejecución de acciones **y** la evaluación de las mismas interactúan continuamente sobre la base del mismo propósito: el cumplimiento de los objetivos previstos, en este caso, los del Proyecto Educativo Institucional - PEI. Las fases de planear, ejecutar **y** evaluar son dinámicas, entrelazadas **y** simultáneas en el tiempo; son un conjunto sistemático de procedimientos que la organización realiza para modificar una situación insatisfactoria y lograr una situación **alcanzable**, es decir, **evaluable**², que es compartida por el conjunto de personas que conforman la institución.

La gráfica 1 muestra los ejes articuladores del concepto: i) el grupo de personas que conforman la organización comparten una visión sobre la situación actual **y** la situación ideal o deseable de su institución; ii) con base en este análisis el grupo identifica aquello que le es insatisfactorio, **y** que quisiera cambiar; iii) establecen la situación que pueden alcanzar en un tiempo determinado, dados unos factores internos **y** externos que determinan el alcance de su acción, **tales** como la misma capacidad institucional sobre la cual pueden actuar, o elementos como la ubicación de la institución o las **características** familiares del estudiante, sobre los cuales no puede actuar directamente **y** debe considerar como algo dado.

Gráfica 1.
La gestión: planear • actuar • evaluar



Fuente: C. H. Vergara, Departamento del Valle del Cauca. 1997.

² Una situación que es **alcanzable**, por definición es **evaluable**, pues de lo contrario no **podría saberse** si se **alcanzó** o no.

Los procedimientos que realiza el grupo para adelantar el proceso gestión son:

- ✓ **Planear.** Procedimientos para determinar los objetivos y la ruta a seguir para lograrlos; permite reducir la incertidumbre de modificar la realidad, organizando los recursos en el tiempo y el espacio, orientándolos a alcanzar los objetivos marcados por la comunidad, los cuales surgen de identificar la situación 'insatisfactoria' y acordar la situación mínima satisfactoria que se quiere alcanzar.
- ✓ **Ejecutar.** Conjunto de procedimientos que la organización lleva a cabo para alcanzar lo planeado teniendo los recursos previstos y las metas establecidas. Debe definir la estructura de los recursos de la organización en función de las actividades necesarias para desarrollar lo planeado.
- ✓ **Evaluar.** Procedimientos mediante los cuales se monitorea el presente, es decir la ejecución, con base en lo planeado), se analizan los resultados alcanzados por la institución en contraste con las metas propuestas⁴ y se estudia el impacto de tales resultados en el contexto del sistema⁵.

El PEI es precisamente el instrumento de los centros docentes que define el, resultado que se quiere alcanzar y la ruta a seguir, es decir, es el que orienta la gestión de la organización. La definición de cada una de las palabras que constituye el PEI puede ayudara concebir su alcance:

- ✓ **Proyecto:** aquello que precisa en detalle el curso de acción o alternativa que un individuo o un colectivo selecciona y se propone hacer para transformar una realidad considerada insatisfactoria.
- ✓ **Educativo:** es aquello que por su naturaleza permite el crecimiento de todos y cada uno de los miembros de un colectivo unidos por algún propósito o proyecto común.
- ✓ **Institucional:** es aquello que permite unificar fuerzas en torno al propósito o proyecto común.

³ Indicadores de eficiencia: qué tan eficientemente estoy utilizando los recursos por insumo transformado.

⁴ Indicadores de eficacia: qué tanto se alcanzaron los resultados con los recursos previstos.

⁵ Indicadores de efectividad: qué tanto los resultados obtenidos por el sistema alcanzan las expectativas del contexto en el cual está insertado.

- Instituir: "Establecer algo que no existía **antes**"⁶.
- Institución: es "la **acción** de instituir". Cuando creamos instituciones **tene-**mos que pensar en un concepto dinámico y flexible. Constantemente estamos **creando algo** nuevo. Instituir es contrario a institucionalizar, que es un concepto que se asocia mucho más a la rigidez.
- Institutor: es "el que instituye. Maestro de **escuela**"⁸.

El plan de mejoramiento escolar o institucional es la operacionalización del PEI.

⁶ Esta definición fue tomada del diccionario *Pequeño Larousse Ilustrado*.

⁷ Idem.

⁸ Idem.

3. La planeación: un proceso de investigación

El proceso de investigación se concibe como el conjunto de procedimientos científicos⁹ y reproducibles que al ser aplicados a un fenómeno u objeto de investigación conducen a unas conclusiones. La gestión, en su fase de planeación, requiere el soporte instrumental que cualquier proceso de investigación utiliza para buscar y analizar información a partir de la cual se generan respuestas o alternativas a preguntas preestablecidas. Un proceso de investigación se aborda para responder varios tipos de interrogantes, por ejemplo:

¿Cierta teoría o modelo que interpreta un fenómeno lo explica o puede ser mejorado?

¿Qué factores pueden producir un determinado resultado?

¿Qué posibilidades hay de que se produzcan los resultados deseados?

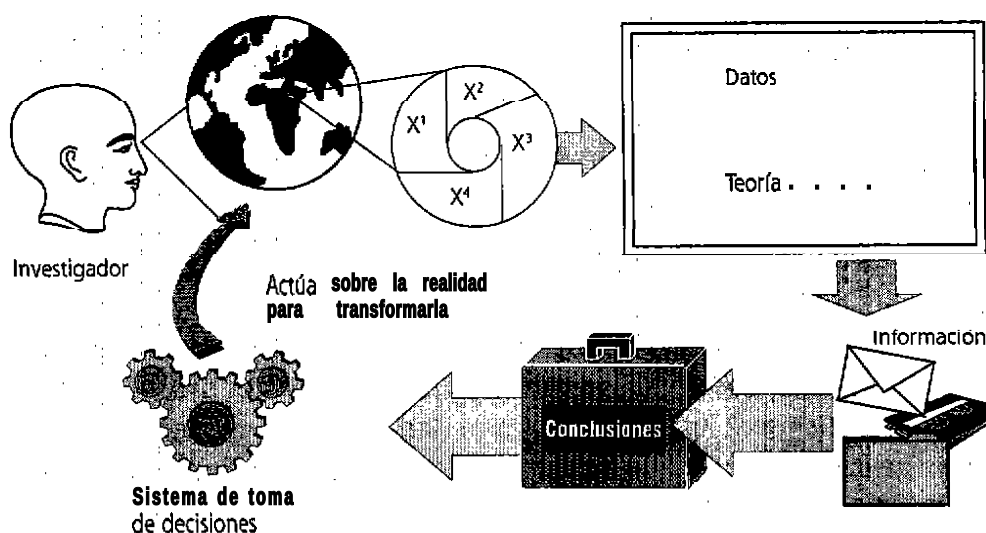
La investigación puede utilizar métodos cualitativos o cuantitativos, dependiendo de qué y cómo se quiera profundizar e indagar en algún aspecto de la realidad. El primer método se lleva a cabo cuando se quiere profundizar en las perspectivas personales de un grupo de sujetos bajo análisis, sin considerar las relaciones causales entre las variables. El segundo se utiliza para obtener conocimientos que puedan generalizarse y contrastarse, al analizar las relaciones de causalidad entre las variables que conforman la situación bajo el foco de análisis.

La investigación que se realiza para analizar una situación, plan, programa o proyecto produciendo información para apoyar a quienes tienen que tomar decisiones al respecto, puede utilizar métodos cuantitativos o cualitativos y se denomina investigación evaluativa. Este tipo de investigación ayuda a responder dos clases de preguntas ¿Qué efecto ha producido X plan, programa, proyecto o acción? ¿Qué factores X producen el resultado Y que buscamos?, preguntas típicas para apoyar un proceso de planeación. A continuación se resumen los pasos que sigue cualquier proceso de investigación¹⁰ (ver Gráfica 2):

⁹ "Relativo a un cuerpo de doctrina metódicamente ordenado, que constituye un ramo particular de los conocimientos humanos" Definición del *Diccionario ideológico de la lengua española* de Julio Casares.

¹⁰ Desarrollado con base en Hernández y otros, *Metodología de la investigación* McGraw Hill, 1998.

Gráfica 2.
Proceso de investigación



Fuente: CDH.

Paso 1: Concebir la idea que se va a investigar con base, en la observación conocimiento de la realidad.

Paso 2: 'Describir con precisión el problema a investigar:

- ¿Cuáles son los objetivos de la investigación?
- ¿Cuál es el alcance de lo que se quiere investigar?
- ¿Cuál es la razón para hacerla? ¿Es viable?

Paso 3: Seleccionar el marco teórico que servirá de soporte conceptual para la organización y análisis de la información que responderá las preguntas de la investigación (revisión bibliográfica de información existente sobre el problema).

Paso 4: Definir el tipo de investigación, ya sea exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa y su alcance.

Paso 5: Establecer, las hipótesis de investigación, que surgen a partir del marco teórico seleccionado.

Paso 6: Identificar y definir conceptual y operacionalmente las variables a analizar.

Paso 7: Seleccionar la muestra a analizar, identificar las fuentes, recoger, procesar y organizar los datos; en este paso debe estar definida la unidad de análisis.

Paso 8: Analizar los datos y producir la información.

Paso 9: Presentar los resultados a quienes tienen que tomar decisiones al respecto, con base en los cuales hacen sus juicios y concluyen.

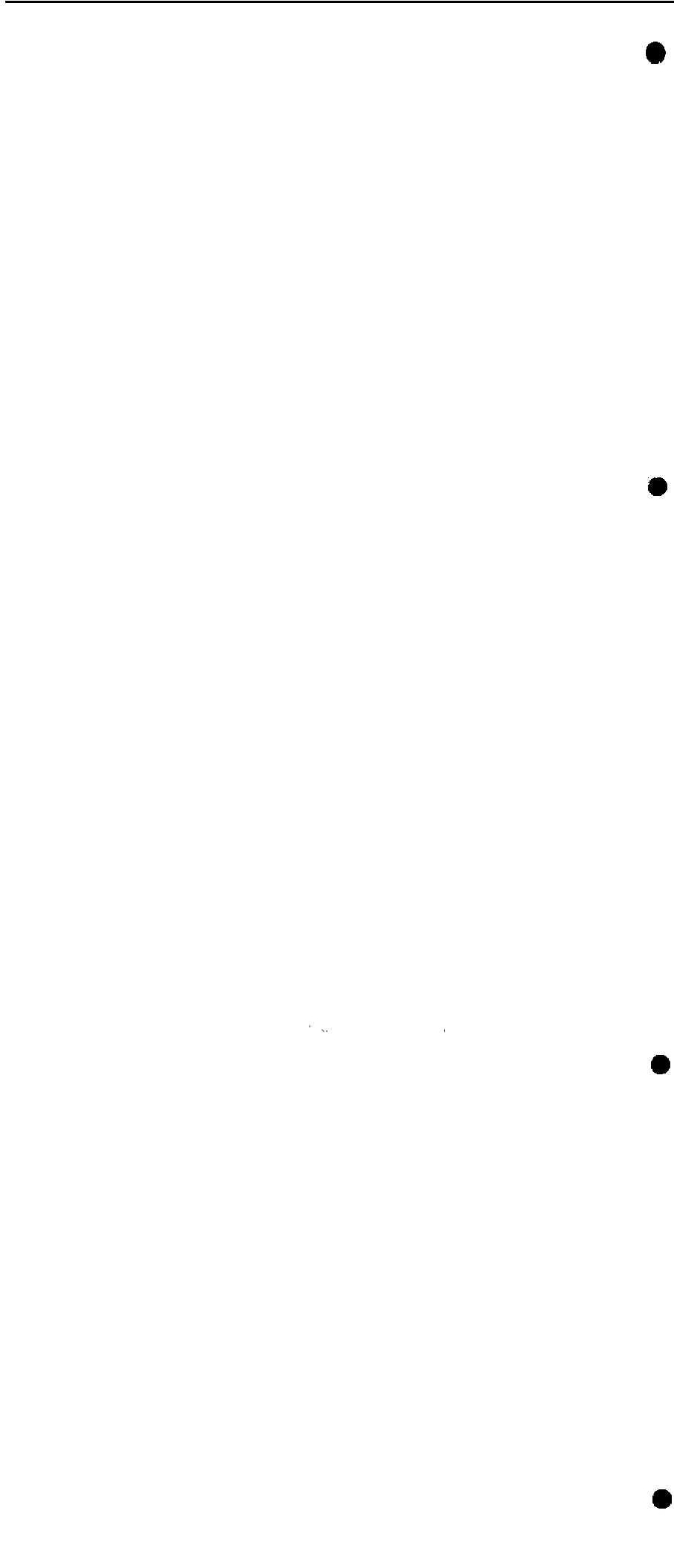
De la claridad que se tenga sobre el marco teórico que se va a utilizar, depende el éxito de la investigación. El marco teórico tiene que estar estrechamente relacionado con la unidad de análisis y con los objetivos. Esto implica analizar los diferentes enfoques para determinar **cuál** es el más adecuado para el correcto encuadre de la investigación.

Las principales funciones del marco teórico son:

- **Centrar** a los investigadores en el problema, evitando desviaciones del planteamiento original y, por ende, de los resultados.
- **Prevenir** errores que se han cometido en otras investigaciones.
- **Lograr consensos** de todo el equipo de investigación sobre un mismo referente conceptual y hablar un mismo lenguaje.
- Proveer un **contexto referencia1** para interpretar los resultados del estudio.
- **Responder**, aunque sea parcialmente, al **problema de la investigación**.
- Describir, explicar, predecir y organizar el conocimiento en función de la realidad que se quiere transformar.
- Saber **cómo y por qué** ocurre un fenómeno.

Todas las teorías aportan conocimiento y ven los fenómenos desde diferentes perspectivas. Un marco conceptual puede funcionar muy bien en un determinado contexto pero no en otro, lo cual no significa que no sea, bueno, sino simplemente que es inoperante en un determinado contexto. Un marco conceptual adecuado a la investigación que se está realizando es el que trata a profundidad únicamente los aspectos relacionados con el problema y vincula lógica y coherentemente los conceptos y proposiciones de estudios anteriores con el presente.

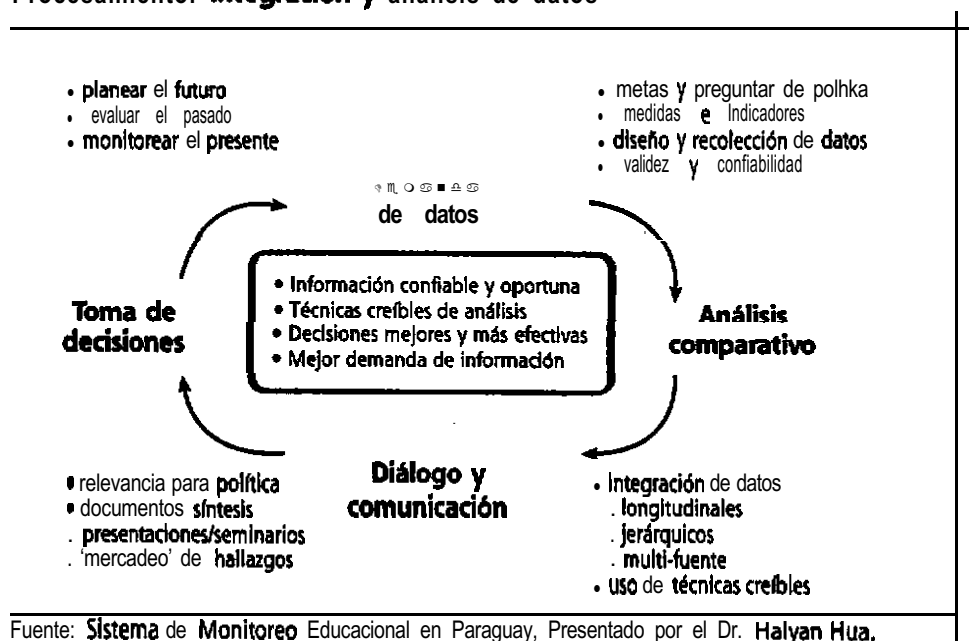
La **formulación** de un plan de mejoramiento institucional es un proceso de investigación; y requiere el desarrollo de cada uno de los pasos mencionados. El paquete de instrumentos desarrollado en la segunda parte es un apoyo para organizar el proceso de **investigación** de una institución educativa alrededor de cualquier pregunta que se realice; este paquete se aplicó específicamente a las preguntas generales: ¿**Cuál** es la situación insatisfactoria de la institución? ¿**Qué** factores inciden en ella? ¿**Cuál** es la **situación** que se puede alcanzar en X tiempo, analizados esos factores sobre los cuales se puede actuar?



4. El ciclo saludable de toma de decisiones¹

En esta sección se introduce el concepto del ciclo saludable de información o ciclo saludable de procesamiento, integración y análisis de datos (ver Gráfica 3) que complementa y profundiza los conceptos presentados en las secciones anteriores, el del proceso de investigación y, por ende, el de gestión. Este es el ciclo que debe tener la información para que sea útil, es decir, confiable y oportuna a la gestión de cualquier organización.

Gráfica 3.
Ciclo saludable de información para decisiones
Procesamiento, **integración** y análisis de datos



¿Qué es un ciclo saludable de procesamiento, integración y análisis de datos? Es un proceso conformado por cinco actividades **cíclicas** que constituyen condiciones imprescindibles para el manejo correcto de la información: 1) contar con información confiable y oportuna; 2) aplicar **técnicas creíbles** de **análisis** de dicha información con base en la cual se presentan conclusiones; 3) a partir de **tales**

¹¹ Los conceptos aquí expuestos se basan en el documento Haiyan Hua "Proposal for Monitoring and Evaluating the Education System in Paraguay". Paraguay Education Project. Harvard Institute for International Development • HIID, Cambridge, Ma., 1997 (en proceso de publicación).

conclusiones 'los actores involucrados desarrollan los argumentos o juicios que orientan el diálogo y la comunicación; 4) tomar decisiones **efectivas** a partir de dicho dialogo; y 5) en consecuencia, demandar **más** información **útil**.

El ciclo saludable de información es un instrumento indispensable en la toma de decisiones de una organización que desea ser capaz de:

- i) definir sus objetivos y utilizar sus recursos para lograrlo (autonomía);
- ii) captar los cambios de su entorno y responder a ellos (sistema abierto y dinámico);
- iii) **conocer** la cantidad y la calidad de los recursos con que cuenta como institución individual, (capacidad institucional de planta); y,
- iv) medir y valorar la eficiencia, eficacia y calidad de su objetivo social (sistema de evaluación y control).

Si se viola alguno de los requerimientos (por ejemplo, el ciclo se inicia con datos recolectados o procesados con técnicas incorrectas y poco confiables), solo se podrán realizar análisis mediocres con baja credibilidad, poco convincentes para la comunidad educativa, lo cual les obliga a tomar decisiones basadas en la intuición, afectando por consiguiente el compromiso de los actores y empobreciendo cada **vez más** la capacidad de la institución para obtener resultados.

El proceso que conduce al fortalecimiento de: la capacidad para manejar correctamente la información para la gestión, y que construye el ciclo saludable, es **intrínsecamente** un proceso de investigación. Es **así** como las exigencias que imponen las cinco condiciones citadas forman parte de los **procedimientos y metodologías de investigación**.

5. La institución educativa orientada hacia resultados

Los fines de la educación son:

- ✓ Aumentar el conocimiento que el niño y la niña tienen del mundo en que viven y su comprensión imaginativa tanto de las posibilidades de ese mundo como de sus propias responsabilidades en él; y
- ✓ Proporcionar toda la independencia y autosuficiencia de que sea capaz, enseñándole lo necesario para que encuentre un trabajo y esté en disposición de controlar y dirigir su propia vida.

Precisamente en la institución de educación básica, cuyo resultado es educar niños y jóvenes para que sean capaces de ejercer su rol social, el marco conceptual a utilizar como referente sería el que se describe en esta sección. El análisis de la institución se orienta por los fines descritos, y específicamente por los objetivos pedagógicos y sociales que se propone con sus estudiantes para alcanzar tales fines. En esta sección se describen los conceptos de cada uno de los componentes de la visión o esquema horizontal del sistema educativo¹² a nivel de la institución escolar y los puntos de conexión entre cada uno de los componentes (ver Gráfica 4). El uso de este esquema en el análisis de la gestión escolar permite identificar el área o componente sobre la cual se ubica prioritariamente la problemática de la institución y por consiguiente en dónde debe concentrar los esfuerzos para lograr la situación establecida por el grupo institucional como **alcanzable**, teniendo siempre como referente los resultados por los cuales responde ante la comunidad de la cual hace parte.

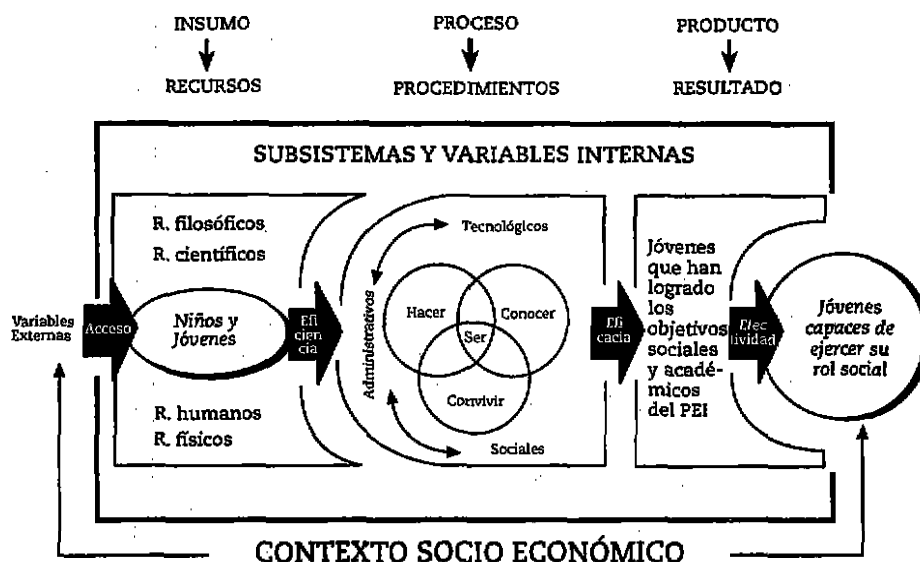
¹² La concepción sistémica de los servicios sociales como 'sistemas abiertos' aquí expuesta, se desarrolló inicialmente para el proceso de rehabilitación integral y ha sido aplicada posteriormente a los sistemas de salud y educación. Los documentos soporte son, en su orden: 1) Seminario "Modelos en rehabilitación profesional" -Acero Martha, Caicedo María Eugenia. Primera edición 1991; 2) "Marco conceptual y operativo para el desarrollo institucional de recursos humanos", Proyecto BID-CO-0088. Ministerio de Salud de Colombia, 1994; 3) "Identificación de mecanismos financieros y administrativos de gestión". Informe final de asesoría de Carmen Helena Vergara a la Secretaría Departamental de Educación, Departamento del Valle del Cauca, Santiago de Cali. 1997; 4) "Una experiencia de gestión escolar en Suba", informe final de Corpoeeducación CDH a la Secretaría de Educación del Distrito de Santafé de Bogotá, 1998.

5.1 Componentes del sistema'

5.1.1 Insumo

Los padres de familia o los mismos niños o jóvenes eligen la institución a la cual desean ingresar para transformarse y construirse en personas con un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, y adquirir valores que mejoren sus oportunidades de incorporación y desempeño en la sociedad a la cual pertenecen.

Gráfica 4.
Esquema sistémico de la institución educativa



Fuente: C. H. Vergara, Departamento del Valle del Cauca. 1997

5.1.2 Recursos

Los recursos son aquellos medios utilizados para la obtención de los resultados que se ha propuesto la institución educativa en relación con el proceso de aprendizaje del estudiante. Los recursos deben estar expuestos explícitamente en el PEI, específicamente en el plan operativo del Plan de Mejoramiento Escolar.

- Los recursos humanos de una institución educativa son el eje responsable del proceso de enseñanza-aprendizaje del estudiante; comprenden por lo tanto a los docentes, a los directivos docentes e indirectamente al personal administrativo. Ellos son responsables por la coherencia del desarrollo del proceso en relación con el producto y el resultado establecido como meta. En una institución educativa, el equipo debe ser transdisciplinario, considerando la complejidad de la acción en el ser humano que impide que los esquemas **rígidos de división** del trabajo operen como en los sistemas que actúan sobre objetos. Estos recursos humanos cuentan a su vez con los siguientes recursos:
- Los **filosóficos** de la institución educativa son aquella concepción de ser humano y sociedad que la organización tenga y que por ende orienta su actividad. Por ser conceptos, principios, valores y expectativas compartidas que provienen del contexto socio-cultural están íntimamente arraigados en la comunidad educativa. Se manifiestan en las actitudes de los docentes, administrativos y directivos docentes, es decir, en el grupo humano responsable del proceso educativo, y en los estudiantes y padres de familia; su existencia e influencia puede no ser consciente, e incluso puede llegar a estar en **contradicción** con los contenidos explícitos de los objetivos y procedimientos de la institución.
- Los recursos **científicos** de una institución de educación básica son las **teorías**, directrices y **técnicas explícitas** y sistemáticas que orientan el proceso educativo y se convierten en la base para definir los procesos y procedimientos específicos que adopta la institución.
- Los materiales, incluidos los financieros, constituyen el apoyo al personal para el desempeño de su labor y su composición **está** determinada por los procedimientos que el cuerpo docente aplique.

5.1.3 *Procesos y procedimientos*

El proceso educativo comprende un conjunto de aspectos o fases entrelazadas en forma continua que permite armonizar los recursos y producir las transformaciones requeridas para lograr que los estudiantes aprendan lo que está previsto en el PEI en el tiempo oportuno. **Más allá** de las diferencias institucionales, en **términos** generales los centros escolares son responsables de que los niños y las niñas que ingresan a ellas Aprendan a Hacer, Aprendan a Conocer y Aprendan a Convivir, y que en la **interacción** de estos tres procesos Aprendan a SER. La escuela le permite a los niños construir su SER a través del aprendizaje,

Estos procesos de **aprendizaje** requieren el apoyo de unos procedimientos o métodos de ejecución aplicados durante **tales** procesos, que se clasifican en:

- **Tecnológicos:** son los procedimientos que combinan los medios de enseñanza y los conocimientos de las áreas básicas que deben adquirir los estudiantes. Es la manera' como se aplican los enfoques, métodos y conocimientos para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- **Administrativos:** son aquellos que se orientan a establecer y permitir el acceso, suficiente y oportuno, a los recursos disponibles por parte de los responsables de la aplicación de los procedimientos tecnológicos definidos para el cumplimiento **de los** objetivos de la institución. Por ejemplo: procedimientos de ingreso y registro de estudiantes, de administración de recursos, **tales** como distribución de carga académica, asignación de espacios y de material educativo, identificación de programas de capacitación de personal y selección de **candidatos**, organización y seguimiento del presupuesto de los fondos institucionales, entre otros.
- **Sociales:** son aquellos métodos y técnicas sistemáticamente organizadas por la institución para involucrar a la comunidad educativa, en especial a los estudiantes y **padres**, y a las organizaciones de su entorno en el logro de sus objetivos, siempre de acuerdo con el papel que cada uno desempeña en el sistema.

5.1.4 **Productos y resultados**

El producto hace referencia al niño o joven transformado por la organización a la cual ingresó, como **consecuencia** de los procesos adelantados por el grupo humano responsable de realizar la transformación. El producto de una organización es aquello por **lo cual** responde directamente, debido a que las variables principales que en él influyen son internas y, por tanto, están bajo su control.

El resultado se refiere a aquello que el sujeto transformado logra en relación con las condiciones y expectativas del sistema social al cual pertenece; el resultado es entonces la **confluencia** de los aportes del sujeto, de la organización transformadora y del medio, al mejoramiento del sistema social. La relación entre producto y resultado permite evaluar la organización en la obtención de las metas propuestas, dadas las características del **contexto** en el cual se desenvuelve.,

La acción del sistema educativo en su globalidad está orientada por el resultado de sus organizaciones escolares y se puede afirmar que la sociedad espera que, los jóvenes egresados de esas instituciones estén preparados para ejercer su papel participativo y productivo dentro del contexto social al cual pertenecen. A través de su Proyecto Educativo Institucional, cada uno de los centros docentes

identifica la forma particular que orienta este resultado, dadas las **características** propias del contexto en el cual se desarrollan. A su vez, el plan operativo del PEI es el instrumento que la norma ha dispuesto para que las instituciones organicen su estructura de recursos con miras al logro de los productos y resultados planteados en su PEI.

La institución escolar debe organizar sus recursos para alcanzar los resultados de los estudiantes en **áreas** definidas **tales** como:

- ✓ **Logro académico:** se refiere a los conocimientos y habilidades que el estudiante debe adquirir y desarrollar en las áreas básicas de conocimiento.
- ✓ **Valores:** hace referencia a la construcción de los valores que se deben asimilar en los procesos que se llevan a cabo en la institución. Esta área forma parte del **currículo** (qué, cómo y cuándo enseñar y que, **cómo** y cuándo evaluar) y, aunque por su naturaleza sea particularmente **difícil** de concretar concertadamente, es indispensable definirla en términos de resultado.
- ✓ **Permanencia:** hace referencia al hecho de que los estudiantes permanezcan y se promuevan dentro del sistema, es decir, que cada año que asistan **redun-**de en el mismo tiempo de aprendizaje.
- ✓ **Participación:** hace referencia a las habilidades, actitudes y conocimientos que deben adquirir o mejorar los estudiantes para desarrollar su capacidad de relacionarse con los demás y con su entorno.

5.1.5 **Puntos deconexión del sistema**

Los puntos de conexión del sistema son los que se observan con flechas en la Gráfica 4. Éstos representan aquellos puntos **críticos** de conexión entre los componentes del esquema insumo-proceso-producto, en donde se ubican los indicadores que permiten a la institución observar su avance en **relación** con la transformación del estudiante para alcanzar el resultado esperado. Estos indicadores son los instrumentos de la **institución** para realizar la **planeación**, seguimiento y evaluación. A continuación se describe cada uno de estos puntos:

- El acceso, por su ubicación en el punto de relación entre el contexto y la estructura del sistema mismo, requiere indicadores cuyas preguntas relevantes relacionen la cobertura del sistema con la necesidad identificada; sus respuestas orientan la **selección** de la población objetivo y precisan la magnitud y localización de los recursos requeridos para enfrentar el problema.

Ejemplos de indicadores de acceso son las tasas de escolarización y, en el aspecto de recursos, los indicadores de suficiencia.

- La **eficiencia**, por su ubicación entre la estructura (conjunto organizado de recursos preparados para iniciar la transformación del insumo) y los procedimientos **aplicados** para obtener el producto, **requiere** indicadores cuyas preguntas relevantes relacionen las características de los recursos con el volumen de producto obtenido; sus respuestas orientan la selección y **asignación** de recursos y la organización de los procedimientos **acordes con el producto esperado**. Ejemplos de indicadores de eficiencia son las relaciones alumno-docente, **metros** cuadrados por alumno y todas aquellas que valoran los recursos en términos de costos unitarios, como el costo por alumno.
- La **eficacia**, ubicada entre el proceso y el producto, requiere indicadores cuyas preguntas relevantes relacionen la pertinencia de los procedimientos con el producto obtenido; **sus respuestas** orientan el análisis del contenido del proceso y la reformulación de los procedimientos utilizados. Ejemplos de indicadores de eficacia son las tasas de retención, conocidas como **indicadores** de eficiencia interna, y los **índices** de logro académico.
- La **efectividad**, por su ubicación entre el producto y el resultado, requiere **indicadores** cuyas preguntas relevantes establezcan la adecuación del producto del sistema a los requerimientos del contexto; **sus respuestas** orientan el **análisis** de la **organización** del sistema en su conjunto a la luz del impacto de su operación. Ejemplos de indicadores de efectividad, también conocidos como **indicadores** de eficiencia externa, son la proporción de graduados que se vinculan al medio productivo y las tasas de rentabilidad de la educación.

6. El rector: gerente de la gestión

El concepto de gestión está cargado de diferentes significados que hacen pensar en el origen de la palabra y en la interpretación que se le da según el contexto en el que se utiliza y aplica. Como ya se ha afirmado, la gestión es la integración de varios elementos que se entrelazan y se influyen para producir un resultado. A continuación se desarrollan algunas definiciones para comprender mejor el concepto.

El Diccionario de uso del *español* de María Moliner señala que los vocablos “gestión” y “gerencia” comparten la misma raíz ger, que a su vez proviene de la palabra gerere, la cual significa administrar, gestionar. A su vez, para estos términos se encontraron varias definiciones:

- Gestión: acción, efecto de administrar, maniobra, intervención, negociaciones, diligencia, misión, tarea, representación, trabajo.
- Gestionar: manejar, dar pasos, llevar a cabo, tramitar, negociar, encargarse, tratar, diligenciar, facilitar, dirigir.
- Gerencia: manejo, gestión, administración, conducción.

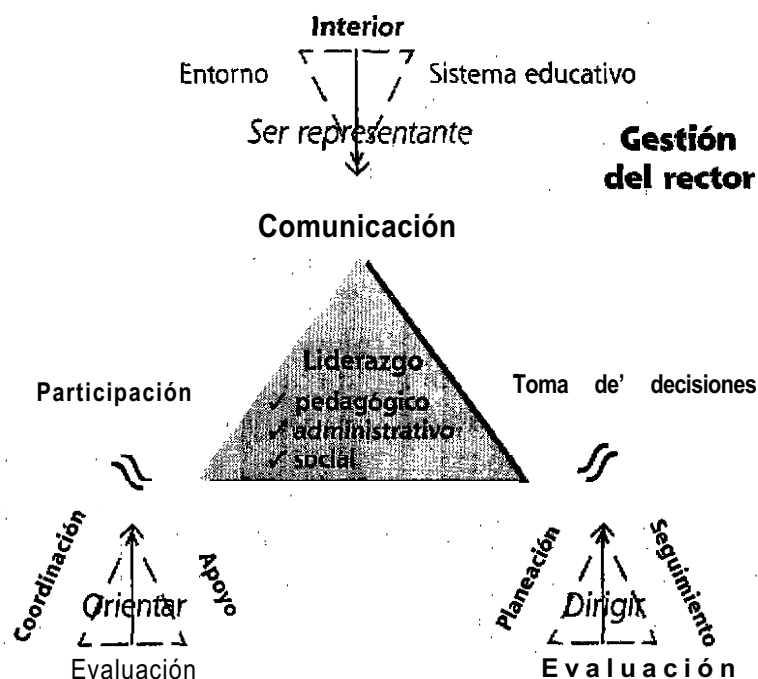
El concepto de gestión evoca, entonces, actividad, movimiento, dinamismo y direccionalidad. Tiene que ver con el hacer que cobra sentido de acuerdo con un propósito o fin que se quiere alcanzar. La gestión se juzga en la medida en que se acerca o se aleja de este propósito o, dicho de otra manera, se evalúa de acuerdo con qué tanto se consiguió con respecto a lo propuesto.

6.1 El papel del rector

El rector, como Gerente de la *gestión*, representa, dirige y orienta los procesos pedagógicos, sociales y administrativos de su institución para alcanzar los resultados esperados por la sociedad a la cual pertenece. Esto significa que gestiona el proceso en el que la institución, mediante una interacción dinámica, cambiante y continua con los distintos actores, transforma la realidad de los estudiantes en relación con su desarrollo personal y social.

En la Gráfica 5 se identifican las tres dimensiones que ejerce el rector como gerente de la gestión de su institución, las cuales están entrelazadas entre sí: la de director, la de orientador y la de representante de la institución.

Gráfica 5.
El gerente de la Gestión



Fuente: Diseñado por el equipo del proyecto: "Una experiencia en gestión escolar en Suba", Corpoeducación y CDH.

6.1.1 *Director*

Dimensión por la cual el rector tiene a cargo la dirección de la institución; lo hace responsable de conducirla por el rumbo o camino de los resultados esperados. La acción central de un director es tomar las decisiones requeridas para conducirla por tal rumbo, para lo cual se apoya en el proceso de planeación, seguimiento y evaluación de los objetivos y metas de la institución y en la organización de los recursos para alcanzarlos (cualquier director tiene este papel: imagínese un entrenador de un equipo de baloncesto o un director de orquesta).

En la parte II de instrumentos se desarrolla el esquema del plan estratégico, del plan de mejoramiento escolar, el cual es la estructuración operativa de las decisiones del director en relación con el rumbo hacia el cual se dirige; registra la situación a alcanzar mediante la presentación de los objetivos y las metas, mecanismo para que el rector mida qué tanto está alcanzando los objetivos en cuestión.

6.1.2 Orientador

Dimensión por la cual el rector tiene a su cargo la orientación de su equipo de trabajo; lo hace responsable por los resultados de cada uno de sus miembros. La acción central como orientador de su equipo es lograr que **participen** efectivamente haciéndose responsables por su papel en el marco de los objetivos y metas hacia los cuales dirige la institución. El rector se apoya en actividades de coordinación de personas y actividades, de acuerdo con los objetivos y metas institucionales; de apoyo a los colaboradores proporcionándoles la autonomía para la elección de los medios y procedimientos para lograr los objetivos y las metas institucionales; y de evaluación objetiva, cuantitativa o cualitativa de las acciones que su equipo ha desarrollado en el contexto de lo planeado. Para desarrollar su papel de orientador el rector cuenta con instrumental conceptual y práctico que le ayude a organizar mejor su recurso humano; como apoyo a esto, en esta **sección** se desarrollan al final los conceptos de Maslow y Henberg acerca de las necesidades y motivaciones de las personas.

El plan operativo es la **estructuración** operativa; las actividades a realizar por los miembros de la comunidad, para alcanzar los objetivos y las metas establecidas en el **plan estratégico del plan** de mejoramiento escolar.

6.1.3 Representante

Dimensión por la cual el rector tiene a cargo representara la **institución** educativa hacia afuera o al interior de ésta. La **acción** central como representante es comunicar a **través** de la cual tiende puentes efectivos con:

- **las** instancias del sistema educativo;
- los actores del entorno;
- **la** comunidad educativa, al interior de la institución.

Los instrumentos o mecanismos **específicos** de apoyo a dicha comunicación **varían** en **función** de: i) qué quiere comunicar, que da cuenta del contenido del mensaje que quiere transmitir; ii) a quién dirige la comunicación, que da cuenta de **la población** objetivo a quienes dirige el mensaje, para lo cual estos grupos deben caracterizarse en **términos** de las variables que puedan facilitar u obstaculizar la apropiación de la **acción** o comunicación; iii) para qué quiere comunicar, de manera que tenga claro lo que espera después de la **comunicación** en términos de conocimientos, actitudes y prácticas; iv) **cómo** quiere comunicar, que especifica los medios o mecanismos que a su vez dependen del contenido y la población objetivo; v) cuándo quiere comunicar, que da cuenta de la oportunidad.

El resumen ejecutivo es un instrumento mediante el cual el rector informa de manera **corta**, clara, concisa y concreta el planteamiento y desarrollo de la **pro-**

puesta de la institución, para alcanzar sus resultados y las recomendaciones sobre las decisiones a tomar por el grupo a quien **está** informando.

6.2 El rector y su equipo de trabajo

6.2.1 El concepto de equipo de trabajo

El equipo de trabajo” es un grupo de profesionales con diferentes capacidades derivadas de su formación, conocimientos y habilidades, con un interés y un objetivo común sobre el cual trabajan. El trabajo en equipo existe en una institución escolar porque su quehacer está relacionado con la formación de personas, lo cual requiere de la interacción de diferentes disciplinas. El trabajo en equipo está determinado por tres elementos:

i) la existencia de un grupo profesional debidamente constituido, es decir, por las personas indicadas de acuerdo con los aportes que se requieran para alcanzar el objetivo **del** trabajo:

ii) la **formación** básica de la profesión de cada miembro del equipo de manera que esté en condiciones de proporcionar los aportes requeridos desde su **disciplina**;

iii) el tipo de funcionamiento del equipo, que depende del desarrollo de cada uno de los miembros en **relación** con su formación y su madurez profesional; a medida que la formación es más sólida y competente **y**, a su vez, tiene mayor conciencia de las contribuciones que hace desde su disciplina para el logro de los resultados, el tipo de funcionamiento del equipo va evolucionando. Los equipos pueden ser: multidisciplinario, que tiene en cuenta los aportes de cada uno de los miembros desde su disciplina; interdisciplinario, el cual requiere capacidad para trabajar conjuntamente con otras disciplinas **y** complementar el trabajo con los hallazgos de otras fuentes profesionales; o transdisciplinario, que es aquel que tiene en cuenta la capacidad de los miembros para aprender los conocimientos de otras disciplinas **y** son capaces de mirar la problemática desde ese otro ángulo. En todo caso, para un trabajo eficaz, cualquiera de ellos requiere del compromiso continuado **y** cooperativo de cada uno alrededor de un objetivo común.

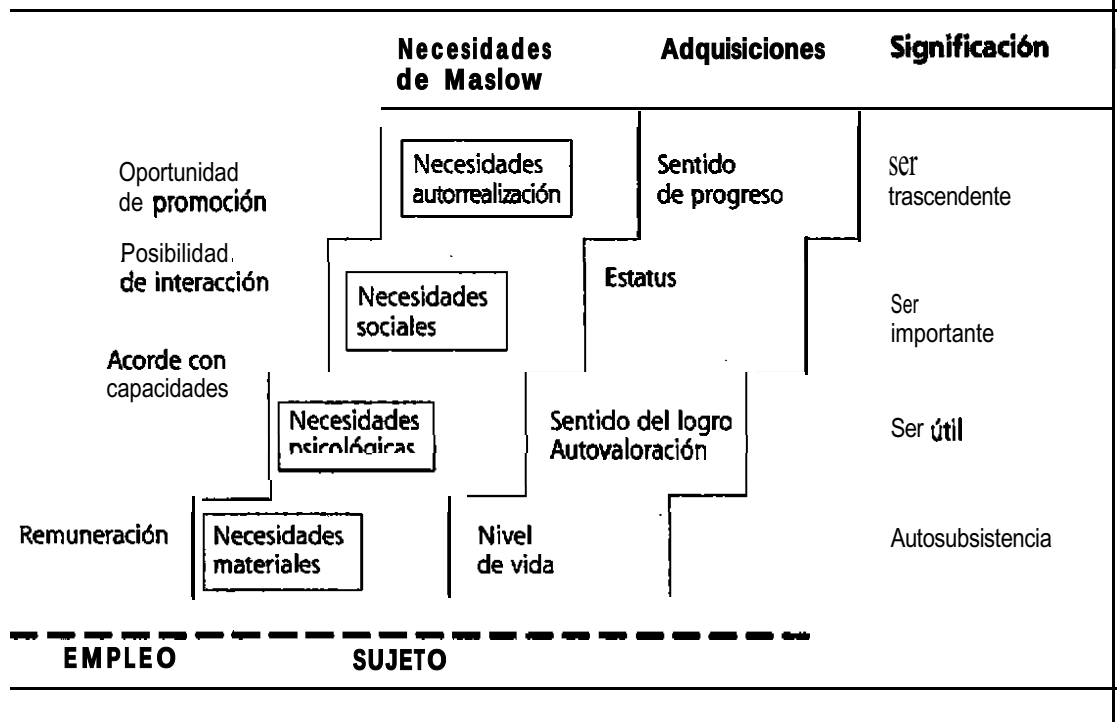
¹³ Los conceptos desarrollados aquí se basan en GLARP, Seminario Modelas en rehabilitación profesional Lecturas de apoyo, 1990.

6.2.2 La *motivación* del equipo institucional

La palabra motivar viene de la raíz latina *moverse* y está asociada a aquello que nos mueve a satisfacer lo que percibimos como necesidades. Estas necesidades pueden estar determinadas por factores internos que expresan aspiraciones de autorrealización o por factores externos que expresan las influencias educativas de los aprendizajes.

Son muchos los autores que han escrito sobre las necesidades, pero entre ellos se destaca Maslow quien hace aportes conceptuales básicos para comprender cómo funciona la dinámica de las necesidades en los seres humanos. Maslow¹⁴ plantea tres tipos de necesidades que el sujeto tiene que satisfacer para garantizar su autorrealización: las materiales, las psicológicas y las sociales. Para Maslow las necesidades materiales tienen que ver con el nivel de vida y la autosubsistencia; las psicológicas tienen que ver con el sentido del logro y el ser útiles; y, las necesidades sociales se relacionan con el estatus y el ser importantes. A cada uno le toca manejar su proceso de ascenso por una escala, en la cual una vez satisfechos los escalones inferiores, desarrolla y fortalece los superiores hasta lograr el último escalón. A continuación se muestra el diagrama del funcionamiento (jerarquía) de necesidades de Maslow, teniendo en cuenta la relación que un individuo establece con el empleo:

Gráfica 6.
Necesidades de Maslow



¹⁴ A. Maslow. *Motivación y personalidad*, Sagitario, Barcelona, 1963.

El individuo satisface sus necesidades fisiológicas para tener un nivel de vida que le permita la subsistencia; estas necesidades se **satisfacen** a través de la remuneración. Una vez satisfechas **éstas**, la persona comienza a sentir nuevas necesidades que tienen que ver con aspectos psicológicos; estas nuevas necesidades se satisfacen cuando el individuo siente que el empleo es acorde con sus capacidades de conseguir las cosas que se ha propuesto lograr y que puede ser creativo en la realización de su trabajo. Luego surgen las necesidades sociales, de acuerdo con las cuales el individuo busca la forma de interactuar, de dar y recibir para adquirir **así un Estatus** que le permita sentirse importante. Por último, comienza a buscar la posibilidad de **promoción** para satisfacer sus necesidades de **autorrealización**; busca la oportunidad de aplicar sus propios conocimientos para sentir que trasciende como ser individual y como ser social.

Las necesidades no son igualmente importantes para todos los individuos. Su importancia depende de la escala de valores, de los aprendizajes, de la cultura: De acuerdo con esto, siempre hay una de las necesidades que es **primordial** para cada persona y, por tanto, esta puede ser la que le proporciona la autorrealización. Cuando se tiene un grupo o equipo de trabajo **es** muy importante saber cuáles son las necesidades que cada miembro del mismo desea satisfacer en un momento determinado y **así** identificar las **características** del empleo o trabajo que le brinde la oportunidad de satisfacerlas.

6.2.3 La creatividad como factor motivador del trabajo equipo¹⁵

El proceso de pensamiento creativo se inicia a causa de la entrada en escena de un problema. “**Ver** un problema” significa descubrir que unos hechos (conocimientos o situaciones) que nunca antes habían sido relacionados entran en **choque**. También puede describirse como una especie de “laguna” o necesidad que **observamos** a nuestro alrededor y que nos llama la atención. Si se compara con el concepto de investigación, se verá que es exactamente el mismo sólo que, desde la perspectiva de la creatividad, describe la vivencia personal del investigador o gestor.

Los investigadores coinciden en que para lograr resultados significativos con la creatividad, se debe cultivar simultáneamente la capacidad intelectual, además de los **rasgos específicos** de la personalidad creativa. La personalidad creativa es curiosa, imaginativa, aventurera, persistente, recursiva, independiente, **características** que utilizadas sin la orientación de marcos conceptuales, **sólo** obtendrán resultados dispersos. Cada uno de los pasos de investigación se **relaciona con** un estado del proceso creativo del investigador, el cual requiere; para alcanzar **resultados** significativos, contar con una personalidad creativa que le proporciona la

¹⁵ **Conceptos** desarrollados con base en una síntesis elaborada por Jesús Mejía Peralta sobre la creatividad.

disposición para curiosear situaciones y relaciones, imaginar preguntas e hipótesis, aventurar respuestas, persistir en las intuiciones, recurrir a otros caminos o alternativas, que junto con la capacidad profesional que le proporciona los elementos teóricos y prácticos para organizar la información bajo análisis conduce a resultados o conclusiones significativos. En el paquete de instrumentos se desarrollan algunos juegos que pueden apoyar al grupo institucional a potenciar su capacidad creativa.

Parte II

Instrumentos prácticos

1 . Preparación de condiciones institucionales

En esta sección se presenta, por un lado, la metodología de trabajo en equipo con la que se recomienda que la **institución** realice cualquier análisis que requiera hacer como grupo, en especial para el diseño del Plan de Mejoramiento Escolar. De otro lado, se presentan algunos ejercicios que pueden ayudar al grupo a descubrir y promover su capacidad creativa individual y como equipo.

1 .I Metodología para trabajar en equipo

El grupo de personas que conforman la institución ven el mundo de acuerdo con modelos o paradigmas culturales que han construido a lo largo de su historia, y según los cuales se interpreta y actúa sobre la realidad interior y exterior. Aunque hay un paradigma institucional o de grupo, cada uno de los integrantes de la institución escolar tiene una forma de verse y ver el mundo, es decir, tiene **deseos y expectativas**. Cuando se está trabajando por un proyecto común, como es el diseño del Plan de Mejoramiento Escolar, hay que negociar ideas y conceptos del paradigma mental y emocional de cada quien, para llevarlo a la construcción de ideas y conceptos colectivos.

En el desarrollo institucional, contextualizado no sólo en el paradigma individual sino institucional, se van creando **situaciones actuales**, o sea, diagnósticos de la institución en un momento determinado; situaciones **deseables**, es decir, el imaginario de las personas determinado por sus deseos y expectativas frente a la institución y, por último, **situaciones alcanzables**, es decir, **diagnósticos** de hasta **dónde puede** llegar el grupo institucional. Para planear, ejecutar y evaluar, en **síntesis**, para gestionar; el equipo institucional tiene que mirar **cuál** es la situación insatisfactoria común y negociar los intereses personales en función de un objetivo colectivo **alcanzable**. Cada persona del grupo tiene una **percepción**¹ diferente de la situación insatisfactoria, la cual se debe hacer **explícita**. Igualmente,

¹ Se entiende por percepción la forma como los individuos organizan su experiencia sensorial o cognitiva de acuerdo con los contenidos de su conciencia. Según esto, se **podría** plantear que cada individuo ve y siente el mundo de forma diferente a los demás, aunque de todas maneras existen mecanismos de **control intersubjetivo** que permiten establecer un acuerdo **mínimo** operativo entre las personas.

tiene un imaginario de lo que sería la situación deseable, que construye a partir de su paradigma¹. Este paradigma debe hacerse *explícito* para poder trabajar y negociar la situación *actual*, la situación *deseable* y la *situación* alcanzable, con miras a negociar las expectativas *individuales*, de tal forma que todos los miembros del grupo sientan que se modificó la situación. Por consiguiente, todos y cada uno deben estar dispuestos a reconstruir aspectos de su paradigma y, por tanto, de lo que concibe como la situación no sólo problemática sino deseable y alcanzable.

La metodología de trabajo en equipo que se propone en este documento para facilitar que lo expuesto suceda es la de *metaplan* descrita en la Tabla 2.

Tabla 2. Metodología del metaplan

Pasos	Por qué
Organizar grupos de no más de siete personas preferiblemente cinco ² .	Aumenta la probabilidad de participación de los miembros del grupo.
Se le entrega a cada grupo un paquete de tarjetas de cartulina tamaño media carta, marcadores, cinta de enmascarar, cartelera o una superficie donde se pueda ubicar el instrumento que se vaya a usar y donde se expondrán las tarjetas.	Permite hacer modular o flexible el proceso de construcción del pensamiento de grupo, con base en las opiniones de los individuos que lo conforman.
Definir la persona del grupo que hará las veces de "líder", que será quien ayuda a organizar el trabajo del equipo de manera que cumpla las reglas del juego.	Facilita la organización del trabajo en equipo.
Leer todas las instrucciones del instrumento y aplicarlas.	Garantiza el conocimiento, por igual, de las reglas de juego.
Definir el tiempo a dedicar a la aplicación del instrumento y a su vez, dentro de la aplicación éste, a los pasos: i) trabajo individual; ii) compartir el trabajo individual con el grupo; iii) trabajo de acordar la visión del grupo con base en el análisis de los aportes individuales.	Rescata el valor del recurso más escaso tiempo; esto promueve la concreción.
Cada persona del grupo escribe en una(s) cartulina(s) su(s) opinión(es) sobre el aspecto que se esté tratando y lo expone en el esquema del instrumento en uso que debe estar en la cartelera (con la cinta de enmascarar o chinchetas) ⁴ .	Obliga a cada uno de los miembros del grupo a sintetizar por escrito su(s) opinión(es) sobre el aspecto en discusión, además de irlo estructurando.
Una vez cada miembro del equipo escriba su(s) opinión(es) y estén las tarjetas expuestas al grupo, se leen identificando los aspectos que se repiten y los que se complementan, de manera que el grupo reconstruya una síntesis del pensamiento conjunto ⁵ .	Garantiza que la opinión de todos los miembros del grupo sea escuchada por todos y, entre todos organicen un acuerdo común.
Al finalizar el ejercicio se recoge la información cuidando la organización que el grupo estableció y se sistematiza de manera que se pueda reproducir y ser utilizable para revisar y continuar con el siguiente ejercicio.	Si no se sistematizan los avances del grupo se perderán sus esfuerzos, pues no contarán con la memoria escrita que les facilitará el diálogo y la comunicación.

(Ver referencias en la siguiente página)

1.2 Técnicas para favorecer la creatividad

En esta **sección** se presenta una serie de **técnicas** o juegos que pueden ayudar a un grupo como abre bocas para despertar la creatividad y motivar hacia el trabajo en equipo.

1.2.1 Id importancia de las preguntas

El análisis de cualquier situación es un proceso de investigación que requiere desarrollar la habilidad para hacer preguntas. A continuación se presenta un **juego** que puede ayudar al grupo a organizar el tipo de preguntas que puede hacerse en **función** de lo que quiere alcanzar.

1. Seleccionar la foto de unos personajes realizando una actividad; observar la imagen y preguntarse: **¿Qué** ocurre? **¿Qué** pueden decir con certeza? **¿Qué más** tienen que saber para comprender lo que ocurre, para saber **cuál** fue la **causa** del hecho y **cuál** será el resultado?
2. Escribir todas las preguntas que se les ocurran acerca de esta imagen. Formular todas las preguntas cuyas respuestas deberán conocer para saber que sucede. No formular ninguna pregunta que pueda ser contestada al contemplar la imagen.
3. Mencionar ahora tantas causas posibles de la acción que se desarrolla en la imagen como se les ocurran. Pueden pensar en algo que haya sucedido inmediatamente antes del acontecimiento que **allí** se muestra, o en algo que sucedió mucho antes y que llevo a este acontecimiento
4. Enumerar tantas posibilidades como puedan acerca, del eventual resultado de lo que acontece en la imagen. Pueden pensar en lo que sucede inmediatamente después o en algo que **podría** ocurrir después del hecho. Formular tantas conjeturas como sea posible.

² Se entiende por paradigma "la forma que tenemos de ~~ver~~ actuar en el mundo [la cual] depende de un modelo que se ha construido socialmente a lo largo de la historia humana, que la cultura se encarga de mantener y reproducir", Míriam Cotes, Cuaderno de *trabajo sobregénero*, Red de Solidaridad Social, Bogotá, 1997.

³ A cada grupo se le entregan: tarjetas de cartulina tamaño media carta, marcadores, cinta de enmascarar, chinchetas, cartelero una superficie donde se puedan exponer las tarjetas.

⁴ Depende del tipo de cartelera que esté utilizando.

⁵ Definir el tiempo que va a dedicar cada uno de los pasos de metodología: i) el trabajo individual; ii) el trabajo de compartir el trabajo individual; iii) el trabajo de acordación del grupo con base en el análisis de los aportes individuales.

1.2.2 La importancia **de las** instrucciones

Una organización que favorece, la capacidad de crear y recrear acuerda los **objetivos** que permitan orientar y ayudar a mantener la atención y motivación de un grupo hacia **ese fin en particular**. Una organización sin acuerdo sobre objetivos comunes promueve la dispersión de la acción desperdiciándose esfuerzos y **energía** lo que, en el mejor de los casos, estanca a la **organización** y a sus miembros. Las instrucciones son las reglas, pasos o procedimientos que señalan caminos **para llegar a un fin específico**; de hecho, una **característica** de unas buenas instrucciones es que definen claramente lo que se quiere alcanzar,

El juego que se describe a continuación resalta la importancia de que el diseño de las instrucciones sea tal que cualquiera pueda llegar al mismo resultado al seguirlas, **así** como de la lectura y aplicación cuidadosa por parte de cada **miembro** del grupo institucional, de manera que al compartir reglas claras, concisas; concretas y únicas puedan orientar su trabajo colectivo hacia el **resultado común**⁶.

1. Cortar una hoja de cartón o **papel** en distintas formas: triángulos, cuadriláteros, **círculos**.
2. Corte tantas copias de las mismas formas y tamaños del modelo anterior como personas haya por grupo.
3. Entregue a cada persona del grupo un paquete igual de piezas.
4. Cada miembro del grupo construye una figura cualquiera, y escribe las instrucciones de manera que otra persona pueda construir de nuevo **la** misma figura (**el** mismo resultado).
5. Se **rotan** las instrucciones, de manera que cada miembro del grupo construya una figura diseñada por otro de los miembros del grupo.
6. Observar el resultado de la aplicación de las instrucciones escritas por otra persona distinta a la que las diseñó; si el resultado es diferente al diseñado inicialmente, identifiquen los aspectos que hicieron que se entendiera de otra manera.

1.2.3 La importancia de explorar diferentes alternativas

Hay **múltiples** técnicas que pueden ayudar a un grupo a distensionarse y a la vez ser útiles para identificar potencialidades individuales y de grupo para mejorar los resultados de su trabajo. A continuación se señalan algunas:

Cada persona del grupo debe destinar un tiempo para trabajar individualmente cada juego o ejercicio; luego de un tiempo (5 minutos) comparta con algún compañero sus resultados.

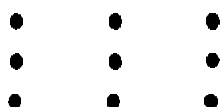
⁶ **Pensar** en la construcción de una casa que requiere, **además** de un buen diseño de los planos (instrucciones), que el **grupo** a cargo de **la** construcción conozca y **comparta** dichos planos con precisión.

- Los números en serie para completar la serie que sigue

2 4 8 10 20 22 44 46 . .. ____
 xx xx xx xx xx xx xx xx ... ____

Retroalimentación: no hay **sólo** una respuesta.

- Con una **línea** y sin levantar el lápiz unir los nueve puntos



Retroalimentación: si se sale de los patrones establecidos, se pueden encontrar formas diferentes de unir los puntos fuera de las tres o cuatro formas tradicionales, como por ejemplo, **saliéndose** de la **línea** cuadrada.

- Con 4 cuatros y utilizando las cuatro operaciones matemáticas, completar la serie del 0 al 9.

4 / 4 - 4 1 4 = 0
 4 / 4 - 4 + 4 = 7
 4 / 4 - 4 - 4 = 1
 4 / 4 x 4 / 4 = 1

Retroalimentación: hay distintas maneras de llegar al mismo resultado.

- **Técnica** de los zapatos para la **acción**⁷

Zapatos azul marino: Usar las rutinas con exactitud. Practicar la formalidad y respetar los procedimientos. Dar un paso tras otro para cumplirlas; reconocer que tienen un valor y un propósito. La rutina no se sigue de manera automática, **sólo** porque hay que hacerlo, sino porque es el mejor plan de acción **para el** momento y por consiguiente debe seguirse.

Zapatillas **de deporte** gris: La reunión de información es prioritaria. Silenciosa, discreta y objetiva. Preguntar, observar, escuchar. Diseñar las maneras de

⁷ Edward de Bono.

reunir información. Hacerlo de la manera más efectiva. Ser consciente del valor de una hipótesis y también del peligro de que ésta reduzca la objetividad. Hacer el máximo uso de la información disponible y decidir cuáles son los datos que falta reunir. En general, la forma de actuar es absorber información y usarla. Su acumulación requiere Acción, desarrollar la capacidad para decidir cómo buscarla, qué hacer con ella y adoptar la mejor aplicación.

Zapatos marrón: El estilo es discreto y práctico. No empieza con plan preestablecido, pero juzga la situación momento a momento y actúa según se presentan las cosas. Lo importante es ser práctico y efectivo. Hacer lo que es factible. Se necesita una clara comprensión de los objetivos y de las prioridades. Respetando estas reglas puede decidir sus acciones. Tomar iniciativas y no sea pasivo. Mantenga el control de la situación. Sea sensible a los cambios en la situación. Deje un espacio para la acción y para posiciones alternativas en caso de que las cosas no funcionen como creía. Haga planes en los que resulte atrapado. Sea flexible: si la situación cambia, adaptese al cambio. Mantenga la calma y use la cabeza. El pragmatismo es el aspecto clave de la acción del zapato marrón.

Botas de goma naranja: Es la acción ante una emergencia o una crisis. Debe aceptarse la necesidad de esta forma de actuar. Hay que analizar la situación, los peligros y las consecuencias posibles. Claro sentido de las prioridades significa anular, contener o disminuir el peligro. Todo se dirige hacia ese propósito. Comprensión clara de quién tiene el control y las líneas de comunicación. Diseño de una estrategia detallada para la acción. Planificación de los pasos y también de las posiciones de repuesto. Juzgar los riesgos de cualquier acción y de la inacción. Usar la ayuda especializada donde sea posible y juzgar la probabilidad de éxito. Poner la estrategia en acción. Cada uno sabe lo que se debe hacer y quién va a hacerlo. La situación se juzga periódicamente, y se modifica e incluso se cambia la estrategia si las circunstancias lo exigen.

Una característica importantísima del estilo es la dedicación a la situación peligrosa y a las formas de disminuir el peligro.

Pantuflas rosas: Ternura, compasión y atención a los sentimientos y sensibilidades humanas. La forma de actuar está relacionada con la atención humana: la simpatía, la compasión y la ayuda. El sentimiento no basta. Debe expresarse con la acción. La comprensión de las percepciones y los valores de los demás es una parte clave de la atención. La comprensión precede a las acciones adecuadas. Hay veces en las que la forma de actuar rosa es el propósito principal de la acción, como cuando se proporciona ayuda y cuidado. En otras ocasiones modifica lo que se está haciendo para realizarlo de una manera humana y cuidadosa.

Botas de montar púrpura: El estilo es autoritario pero civilizado. El que desempeña el papel explica cuándo lo está llevando a cabo. Es necesario avisar que está

en el papel oficial y permanecer de manera consistente en él. Los deberes, obligaciones y expectativas del papel proporcionan las reglas de conducta, firme, neutral y justa. Los que lo desempeñan no tienen la necesidad de que a la gente le gusten sus acciones siempre: pero la tiranía y la prepotencia son inaceptables. Lo **más** importante es que la persona que actúa como la bota púrpura debe explicar que está desempeñando un papel y que debe comportarse según éste. Fingir que se asume el papel y luego actuar de una manera inconsistente lleva a la confusión y desvaloriza la función del papel.

- ✓ Piense en qué valor **tendría** la forma de actuar del zapato azul marino en la situación de **integración** escolar de un niño o joven con discapacidad. ¿Por qué **sería** provechoso este tipo de acción?
- ✓ Describa el componente de la forma de actuar zapatilla de deporte gris en la **situación** de integración escolar de un niño o joven con discapacidad ¿**Dónde** y cómo se requiere la acción zapatilla de deporte gris?
- ✓ Sugiera un curso de acción de zapato marrón para la situación de integración escolar de un niño o joven con discapacidad. Piense: ¿**Son** las acciones lo suficientemente simples? ¿**Son** prácticas (factibles)? ¿**Es** probable que las acciones sean efectivas? Si las respuestas a estas preguntas no son un simple **sí**, piense todo de nuevo.
- ✓ Póngase las botas de goma naranja y describa los peligros de la situación de **integración** escolar de un niño o joven con discapacidad y explique cómo **podrían** contenerse.
- ✓ Identifique en qué casos **tendría** que ponerse las pantuflas rosas en una situación de integración escolar de un niño o joven con discapacidad.
- ✓ En la situación de integración escolar de un niño o joven con discapacidad, indique cómo **podría** ser el comportamiento de las botas de montar púrpura.

2. Del marco teórico a la práctica

Una vez revisado y estudiado el material conceptual, el grupo institucional cuenta con un referente que le da sentido y orientación al uso de los instrumentos al proporcionarle:

- Soporte conceptual sobre el significado de la gestión en términos prácticos: acción orientada por una planeación sistemática, estructurada y organizada para que conduzca a resultados ciertos y evaluables.
- Unidad metodológica para la aplicación de los instrumentos, dándole la lógica secuencial para su uso.

Como se plantea en la introducción, el uso de los instrumentos es modular, puede cambiarse el orden del mismo dependiendo del avance de la institución en el análisis de su problemática. Si el grupo institucional decide iniciar el diseño del plan de mejoramiento escolar por la descripción de la situación actual es porque considera que el conocimiento que tiene de ésta requiere un trabajo más sistemático y estructurado como equipo para precisarlo, es decir, hacerlo claro, conciso y concreto (CCC)⁸.

Para que la planificación de una intervención responda a las necesidades reales de la persona o grupo destinatario, es indispensable analizar con las diversas partes implicadas (usuario de los servicios, familia, otros profesionales, maestros, empleador, comunidad...) los problemas que se plantean, los objetivos formulados y la posible elección de una estrategia. En este capítulo se sugieren cuatro instrumentos para apoyar este análisis:

1. **Análisis de la situación actual: imagen de la realidad actual (Instrumento Descripción de la situación actual).**
 - **Análisis de los problemas: imagen de los aspectos que se quieren cambiar de esa realidad actual (Instrumento Árbol de problemas o Por qué Por qué).**

⁸ CCC = Claro: limpio, transparente; Conciso: que es breve en el modo de expresar los conceptos; Concreto: que excluye cuanto pueda ser extraño o accesorio; definiciones del Diccionario ideológico de la lengua española de Juan Casares.

2. Análisis de los objetivos: imagen del futuro y de una situación mejor (Instrumento 3. **Árbol de** objetivos o Cómo Cómo).
3. **Análisis de las** estrategias: comparación de diferentes “cadenas de objetivos” (Instrumento 4. Mapa conceptual de causas y consecuencias).

2.1 Situación actual

Con base en el conocimiento individual y de grupo pueden iniciar el análisis de la situación actual de la institución; se recomienda tener a mano los datos de estadísticas educativas y calificaciones de los alumnos, los cuales proporcionan, elementos **para** construir los indicadores de eficiencia y eficacia, respectivamente (ver “La institución educativa orientada hacia resultados” de la parte I **Instrumentos** conceptuales). Mediante la aplicación del Instrumento 1 y el Instrumento 2 podrán construir una descripción de la situación actual en la que diferencien los aspectos **a** cambiar o **que** consideran problemáticos y la identificación del problema prioritario con las razones por las cuales se presenta en la institución.

2.1.1 Imagen de la **situación** o realidad actual

Utilizando la metodología de **metaplan** descrita en el título 2.1, se sugiere, seguir las instrucciones descritas a continuación:

1. Cada persona del grupo dedica un tiempo a organizar su conocimiento para describir, bajo los principios CCC, la situación actual de su institución. Una vez la tenga por escrito, pregúntese **¿si** otra persona la lee, se haría la misma, imagen que tengo?
2. Subrayar en esa descripción escrita en una tarjeta los aspectos de la situación que **creo** deben cambiar y los aspectos que creo **deben conservarse**.
3. Cada persona coloca su tarjeta sobre el área destinada **para** ello en el Instrumento 1.
4. Luego de; leer conjuntamente los aportes individuales y haber garantizado que **todos** entiendan lo mismo de cada uno **de** éstos, se inicia la construcción de la propuesta colectiva. Para esto, i) agrupar aquellas descripciones que se parecen o tienen algo en común; ii) acordar una sola descripción que retorne esos aspectos en común, escogiendo el lenguaje que describa con la mayor precisión el pensamiento colectivo; iii) agrupar las descripciones cuyos aportes son diferentes el uno del otro; iv) seleccionar aquellos aportes sobre los **cuales** el grupo está de acuerdo en, que ayudan a precisar la **descripción** de la situación actual de la **institución** e igualmente aquellos que consideran que no son aportes fundamentales o son **accesorios**⁹ para la

⁹ Este tipo de aportes puede retomarse en otro nivel del análisis para la formulación del **plan**.

descripción; v) con base en el acuerdo sobre los aportes en común y la **selección** realizada en el paso anterior, el grupo cuenta con los elementos para escribir la descripción de conjunto de la situación actual de la institución; para esto se recomienda que con dichos elementos, una persona haga el ejercicio de escribir la propuesta para presentarla al grupo.

5. De la descripción **acordada** por el grupo señalar los aspectos que consideren que deben cambiar y los aspectos que deben conservar.
6. Ubicar cada uno de estos **aspectos** en el lugar que le corresponde del Instrumento 1.

2.1.2 Análisis de los problemas

El **análisis** de los problemas es fundamental para la planificación, ya que sirve de orientación para **concebir una** posible intervención. El procedimiento sugerido le permite: definir con precisión el marco y tema del análisis, analizar la persona o grupos interesados, analizar la situación que plantea problemas, identificar y clasificar los problemas por orden de importancia, visualizar las relaciones causa-efecto. Con este análisis se pretende identificar los obstáculos reales, importantes y prioritarios para **la persona** o grupo implicado.

El árbol de problemas se utiliza para dar prioridad a la **situación** o situaciones problemáticas o insatisfactorias y sus causas **directas**. Las relaciones de causalidad que se establecen en el árbol de problemas son lineales; sin embargo, en la realidad las causas de una situación problemática podrán ser también las causas de otra de las situaciones identificadas como **problemáticas**. Por esto, el instrumento árbol de problemas es el primer acercamiento para organizar las prioridades de las situaciones consideradas insatisfactorias y sus causas **más** directas.

Utilizando la **metodología** de **metaplan** descrita en el título 2.1, se sugiere aplicar las instrucciones descritas a **continuación**:

1. Recordar **que gobernar**¹⁰ significa poder dar **prioridad**¹¹; es importante recordarlo en este momento del proceso de diseño del Plan pues del poder organizar las prioridades evitando dispersarse depende que se alcance el objetivo de **diseñar** un Plan que conduzca a unas metas ciertas y evaluables y por consiguiente alcanzables.
2. Con base en aquello que el grupo acordó que es (son) **el(los)** aspecto(s) que quieren cambiar, seleccionar aquél que consideran **la prioridad**; para su selección pueden apoyarse haciéndose la pregunta **¿si no se enfrenta prioritariamente este aspecto se reduce el margen de maniobra para cambiar los otros?**

¹⁰ Gobernar, según el **Diccionario ideológico de la lengua española** de Juan Casares, es "Obedecer atimón".

¹¹ Según el mismo diccionario **prioridad** es "anterioridad de una cosa respecto de otra que procede de ella:

3. Ubicar en el **primer** cuadrado del Instrumento 2 el aspecto seleccionado como la prioridad.
4. Preguntarse acerca del aspecto problemático seleccionado como la prioridad, cuales son las principales razones por las cuales se da esta situación en la institución. Recuerden que las manifestaciones del problema no son las razones o los porqué.

Por ejemplo, un porqué de “la torta se quemó” no es porque “quedó con trozos carbonizados”, ésta es una manifestación del mismo problema; **podría** ser porque la temperatura o el tiempo de **cocción** no fue el indicado. Para poner un ejemplo del sector, podría ser la situación problemática “hay **niños** que ingresan al colegio que no aprueban matemáticas el año de ingreso”; una manifestación del mismo fenómeno podría ser “sacan nota por debajo del mínimo requerido para aprobar”, y una razón o porque **sería** porque “las técnicas de enseñanza aplicadas por los profesores de matemáticas del colegio suponen que todos los niños son iguales, sin diferenciar capacidades individuales”:

5. **Diferenciar** las razones sobre las cuales la institución tiene gobernabilidad, de **aquellas sobre las que no la tiene; deben dejar a un lado aquellas sobre las que no tienen** gobernabilidad, pues **no** puede ni le corresponde modificarlas por consiguiente debe trabajar con **su** existencia. Si son gobernables **significa** que a la institución le corresponde actuar directamente para **modificarlas**.

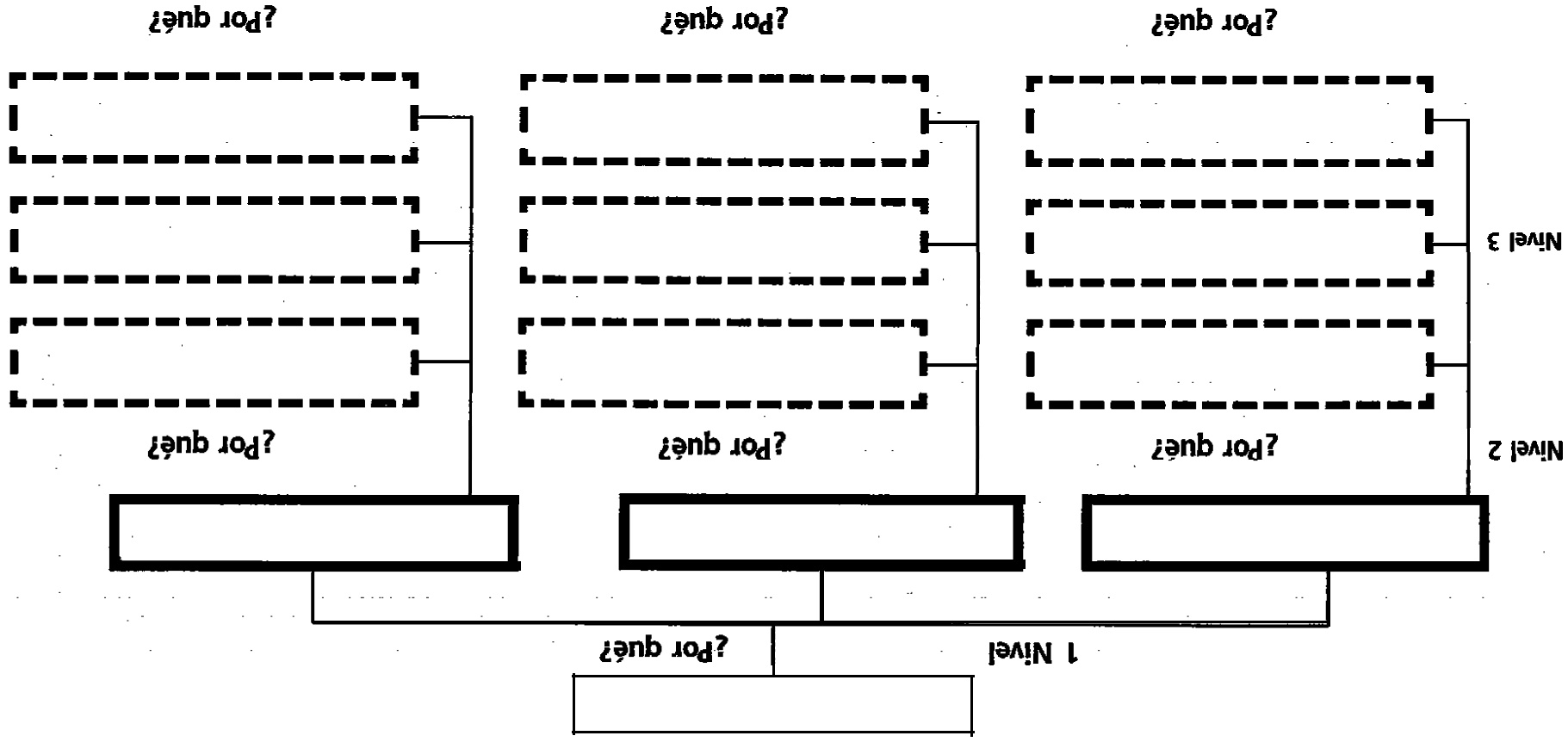
Éstas se denominan causas externas o de contexto; un ejemplo de causa externa del modelo utilizado hasta ahora **podría** ser “porque los padres de esos muchachos tienen el más bajo nivel educativo”. En este caso la institución no puede cambiar esto; sin embargo, sí es un dato que debe tener en cuenta para diseñar sus estrategias de atención a los muchachos.

6. Seleccionar las dos o tres razones que el grupo considera prioridad y ubicarlas en el siguiente nivel del árbol.
7. Repetir las instrucciones para los tres niveles del árbol de problemas desde el numeral 4, hasta contar con los tres niveles. Se recomienda no ampliar el árbol de problemas en niveles ni número de razones que explican una situación.

Instrumento 1. Descripción de la situación actual

Situación actual	
Descripción conjunta del equipo con los elementos que se quieren cambiar y conservar <u>subrayados</u>	
Elementos de la situación que se quieren cambiar	Elementos de la situación que se quieren conservar

Instrumento 2. Árbol de problemas o Por qué Por qué



2.2 Situación deseable

La institución educativa cuenta ya con una descripción sobre cómo ve el grupo institucional el estado actual de la misma, la identificación del aspecto considerado su principal problema y las razones que lo están causando. Esta información es la base para construir la situación deseable ya que la identificación de problemas refleja lo contrario de lo que se desea. La situación deseable es el estado que el grupo considera el ideal de la institución en relación con los resultados, los procesos y procedimientos, y los recursos y su organización. Refleja el imaginario del grupo sin considerar las restricciones del contexto del mismo sistema. El instrumento para construir colectivamente esa situación deseable es el Instrumento 3. Árbol de objetivos o Cómo Cómo.

2.2.1 Análisis de los objetivos

El análisis de objetivos permite describir la situación futura que prevalecerá una vez se han resuelto los problemas; identificar y clasificar los objetivos por orden de importancia; tener una primera aproximación de la relación medios-fines.

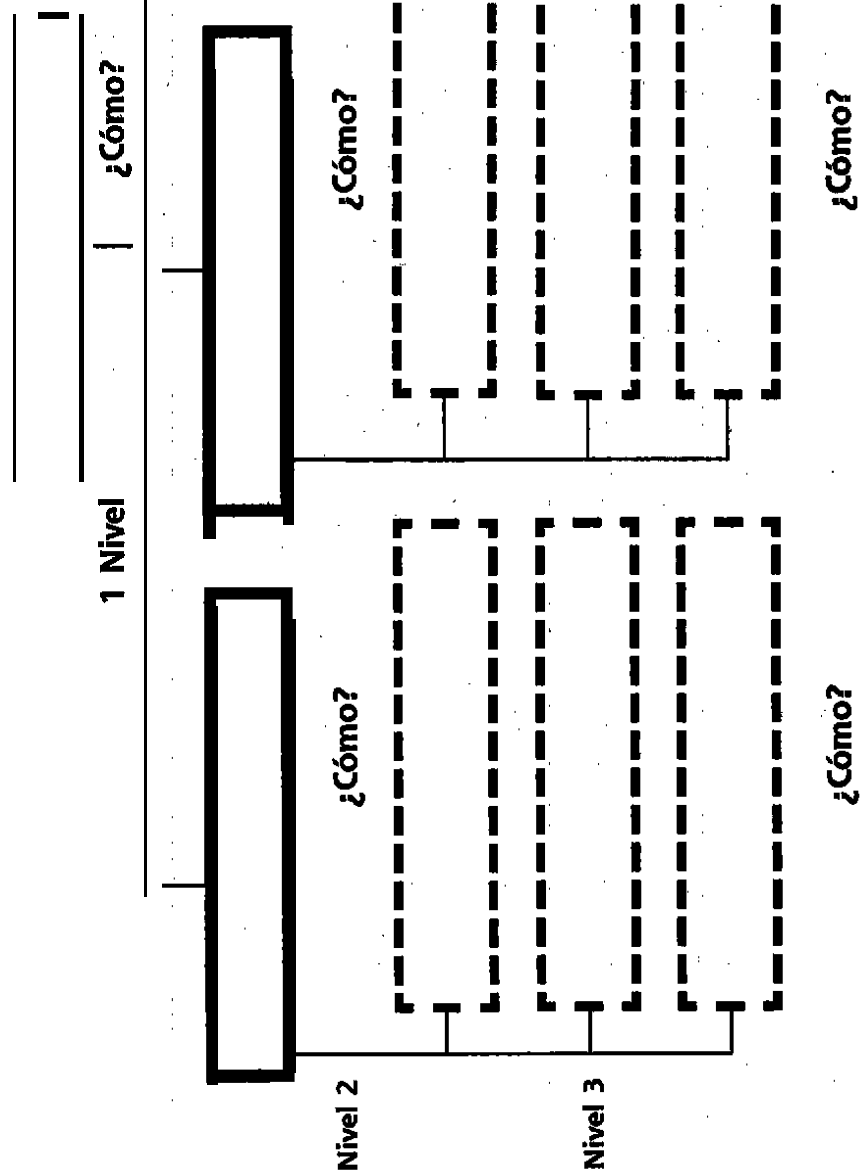
Siguiendo las instrucciones que se reseñan a continuación, el grupo institucional puede organizar la información con la que cuenta hasta el momento, para construir de manera sintética la situación deseable:

1. Tener a la vista el árbol de problemas resultante de la aplicación del Instrumento 2.
2. Leer el aspecto problemático reseñado en el primer nivel.
3. Convertir ese aspecto que está descrito en términos de problema o estado negativo en una descripción positiva o alcanzada.

Por ejemplo, si el problema es “hay niños que ingresan al colegio que no aprueban matemáticas el año de ingreso”, la descripción positiva del mismo asunto sería “los niños que ingresan al colegio aprenden lo que tienen que aprender en matemáticas por consiguiente aprueban la materia”.

4. Para continuar construyendo los otros niveles del árbol de objetivos repetir el numeral anterior. Si la causalidad del árbol de problemas está bien construida, el árbol de objetivos resultante de este ejercicio debe ser coherente,

Instrumento 3. Árbol de objetivos o Cómo Cómo



2.3 Estrategias para alcanzar los objetivos

Una vez la organización ha precisado los objetivos que quiere alcanzar, con base en el análisis de los problemas, es importante profundizar en este análisis para identificar el tipo o clase de estrategias que debe realizar para alcanzarlos. En esta sección se proponen dos instrumentos para apoyar al grupo en el logro de este objetivo: Instrumento 4, Mapa conceptual de causas y consecuencias y el Instrumento 5, Esquema sistémico, como clasificador.

2.3.7 Análisis de las estrategias

Un mapa conceptual es la estructuración por un lado, de las relaciones causa efecto de una situación específica y la dirección, positiva o negativa, de tales relaciones; y, por otro, de los factores o tipo de acciones que permitirían debilitar o fortalecer esa relación, según sea el caso. Precisar esas relaciones y los principales factores que las determinan permite acercarse a una caracterización más detallada y valorada de la situación analizada y, por consiguiente, contar con más y mejores elementos para ponderar y establecer prioridades; además, permite identificar las estrategias posibles para alcanzar un objetivo específico y seleccionar la estrategia que deberá adaptarse para efectuar la intervención.

En el Instrumento 4, Mapa conceptual de causas y consecuencias ubicar cada una de las situaciones problemáticas identificadas en el segundo nivel del árbol de problemas, que corresponderían en el árbol de objetivos a los llamados objetivos específicos. Para cada una realice el siguiente proceso:

1. En relación con las causas de la situación analizada:

- ✓ Ordene las principales causas.
- ✓ A medida que las vaya identificando es importante establecer la dirección de la relación que existe entre ellas y la situación: positiva cuando el aumento del elemento causal agrava la situación, o negativa cuando es su disminución la que agrava la situación.
- ✓ Luego, identifique los factores que debilitan o fortalecen, según sea el caso, la relación entre la situación y sus causas. Conteste la pregunta: **cuáles** son aquellas **prácticas** o factores que **permitirían** mejorar la **situación** a pesar de que la causa permanezca? Ejemplo:

- situación problemática: "hay niños que ingresan al colegio que no aprueban matemáticas año de ingreso";
- causa: "las técnicas de enseñanza aplicadas por los profesores de matemáticas del colegio suponen que todos los niños son iguales, sin diferenciar capacidades individuales";

- factores *que* debilitan (-) o fortalecen (+) la relación situación- causa: “dotar de textos de apoyo a los estudiantes”;
- dirección de la relación: negativa.

2. En relación con las consecuencias de la situación analizada:

- ✓ Ordene las principales consecuencias.
- ✓ A medida que las vaya identificando es importante establecer dirección de la relación que existe entre ella y la situación, es decir, positiva cuando el empeoramiento de la situación agrave la consecuencia o negativa cuando es su mejoramiento lo que agrava la consecuencia.
- ✓ Luego, identifique los factores que debilitan o fortalecen, según sea el caso, la relación entre la situación y sus consecuencias. Conteste la pregunta: cuáles son aquellas prácticas o factores que permitirían debilitar (-) o fortalecer (+) la consecuencia, según sea el caso, a pesar de que la situación analizada se mantenga en el corto plazo? Ejemplo:

- situación problemática: “hay niños que ingresan al colegio que no aprueban matemáticas el año de ingreso”;
- consecuencia: “desperdicio del recurso tiempo del estudiante y de profesores”; “jóvenes con débil capacidad de análisis”;
- factores *que* debilitan (-) o fortalecen (+) la relación situación-consecuencia: “utilizar metodologías de enseñanza activas”; “dedicar mayor tiempo al proceso de enseñanza aprendizaje con esos niños”; “centrar currículo en el desarrollo de habilidades de pensamiento analítico”;
- dirección de la relación: negativas pues la relación se debilita con los factores tal como están planteados.

Las prácticas o factores identificados en este ejercicio serán un insumo más adelante para conformar las estrategias de acción del plan operativo.

- 3. Organizar la sistematización de lo avanzado hasta el momento de manera que el grupo tenga a la vista los resultados del mapa antes de continuar con el siguiente paso.
- 4. Regresar al árbol de problemas y al de objetivos y revisar, con base en el ejercicio anterior, la causalidad inicialmente propuesta.

2.3.2 Clasificar: **hacer conjuntos de** la misma naturaleza

El propósito ahora es clasificar la información que tenemos hasta el momento, de manera que podamos identificar tipos de acciones o de estrategias para alcanzar los objetivos. El objetivo de clasificar es hacer flexible la acción, lo cual requiere una organización de los elementos en conjuntos para “jugar” con ellos, es decir evaluar una u otra alternativa para seleccionar el 0 los mejores caminos 0 alternativas dadas unas condiciones. El **equipo** puede escoger las **categorías** por las que quiere hacer la clasificación; una forma puede ser observar los objetivos y agruparlos por conjuntos de acuerdo con una naturaleza común que sobresalga.

2.3.2.1 Dinámica: hacer un juguete que se mueva

Antes de iniciar la clasificación se sugiere realizar la siguiente dinámica cuyo objetivo es experimentar la importancia de organizar o clasificar los elementos de acuerdo con el resultado que se quiere alcanzar:

- ✓ Dividirse en grupos de hasta cinco personas para realizar la consigna: “Realizar un **juguete que se mueva**”.
- ✓ Previamente preparar un sinnúmero de materiales sobre una mesa que los participantes no han visto.
- ✓ Al entrar en el lugar donde se encuentran los materiales, apreciar la dinámica que toman los grupos: la **mayoría** se dirige a la mesa de los materiales para coger lo que **más** puedan sin planear ni tener en cuenta la organización del grupo antes de coger cualquier material.
- ✓ La **condición primera** es que el juguete se mueva, muchos no siguen esta condición.

2.3.2.2 Clasificando en el esquema **sistémico**

En esta sección se propone como clasificador el Instrumento 5, esquema **sistémico**; este permite clasificar los elementos de análisis de acuerdo con el **área** o componente de la **organización** en el que se ubique el elemento en **cuestión**¹².

- ✓ Ubicar cada uno de los objetivos **específicos** de segundo nivel del árbol de objetivos, en el componente al cual corresponde la situación.

¹² En el **capítulo** “La **institución** educativa orientada hacia resultados” del tomo de instrumentos conceptuales encuentran las definiciones de cada uno de los conceptos de los componentes del esquema **sistémico**.

- ✓ Para cada una de las situaciones analizadas en el “mapa causas-consecuencias”, observar el conjunto de causas de un lado, el de consecuencias por el otro, así como los factores identificados en ese ejercicio, y agrupar los conjuntos en unas **categorías** que faciliten el análisis.
- ✓ Tales conjuntos son las estrategias. Con estos conjuntos, hacer una primera selección de las estrategias más pertinentes y oportunas, teniendo, en cuenta criterios como: prioridades de los implicados, recursos y presupuesto disponibles, **pertinencia** y relevancia de la estrategia, posibilidades de **éxito**, tiempo disponible, viabilidad de contar con la información **requerida**¹³.

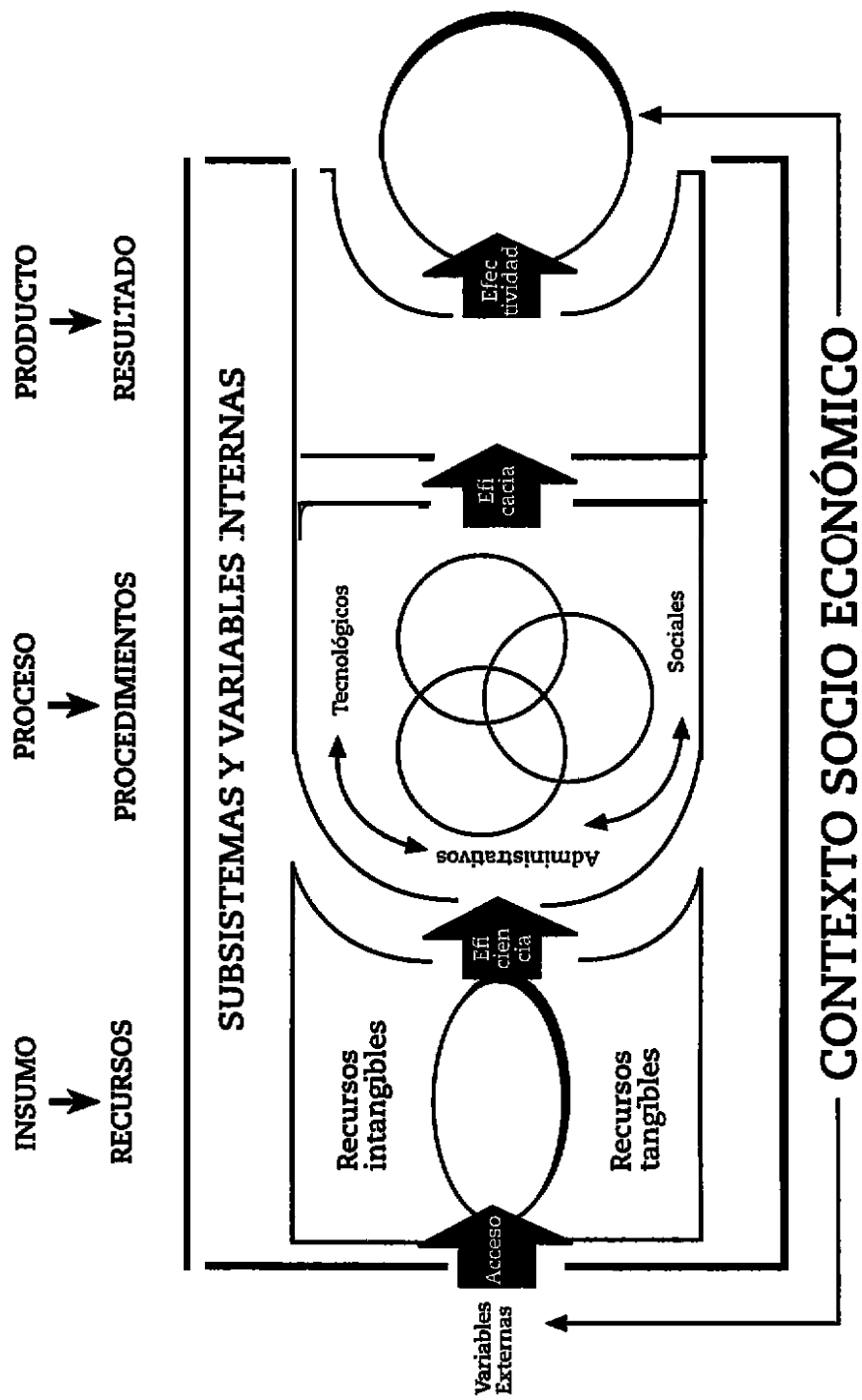
Instrumento 4. Mapa conceptual de causas y consecuencias

Causas	SITUACIÓN		Consecuencias
	+ -	+ -	
.....	Factores	Factores	
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			

¹³ En el siguiente capítulo, en el que se construyen los indicadores a partir de los conceptos definidos hasta el momento, se contará con mayores elementos de juicio para hacer selección de las estrategias pertinentes y oportunas.

nto 5. qu

ESQUEMA DE SISTEMA - Componentes



3, Del concepto o constructo a los indicadores

Cada una de las descripciones de los problemas y objetivos del árbol, así como las causas, consecuencias y factores son constructos, es decir, conceptos complejos que es necesario describir en mayor detalle para precisar su alcance hasta llegar a indicadores.

En este capítulo se presentan las instrucciones para pasar de los constructos que describen la situación actual y la deseable a los indicadores que miden las dos situaciones: el presente de la institución y el futuro **alcanzable**.

3.1 Construcción de indicadores

La definición de indicador basada en el documento de Hayan Hua Desarrollo de Indicadores **Educativos**¹⁴, nos dice que:

1. Es una medida cuantificada (no necesariamente se excluyen medidas cualitativas) cuya intención es indicar o señalar el progreso, cambio, **condición** o desarrollo de una situación **específica** de una institución, programa o sistema en el proceso de alcanzar sus objetivos y metas.
2. Debe ser sensible, relevante, informativo, **confiable**¹⁵, **válido**¹⁶ y **contextualizado**.
3. Debe ser **comparable**¹⁷ para ser usado o aplicable.
4. Específicamente los indicadores en educación se **utilizan** para monitorear ciclos **dinámicos** y **repetitivos** del proceso educativo y ayudan a entender donde se está progresando y cómo se puede mejorar su efectividad y eficiencia en la producción de capital humano. Deben reflejar la estructura del siste-

¹⁴ Documento elaborado para el proyecto "Proposal for Monitoring and Evaluating the Education System in Paraguay", Paraguay Education Project. Harvard Institute for International Development. HIID, Cambridge, Ma., 1997 (en proceso de publicación).

¹⁵ **Confiable**: que tenga el mismo significado para todos.

¹⁶ **Válido**: que exista relación entre la evidencia y lo que se quiere alcanzar y sobresalga en bondad, mérito o estimación entre las cosas.

¹⁷ **Comparable**: que tenga algún parámetro de comparación. es decir que puede examinarse con otros elementos para apreciar sus semejanzas o diferencias.

ma educativo en el cual los estudiantes **están** agrupados por clase, las clases agrupadas por grado, los grados agrupados por escuela, etc. Esto se llama una estructura anidada.

5. Los indicadores educativos deben ser usados en relación con la medida de resultado de aprender y enseñar*.

3.1.1 Indicadores de los objetivos

A continuación se presentan las instrucciones para orientar la construcción de indicadores para **hacer** medibles cada uno de los objetivos específicos. El Instrumento 6, **Metodología para** el diseño de indicadores, sintetiza **los** pasos descritos desarrollando un ejemplo.

1. Definir el **concepto** que expresa cada objetivo específico de manera que se incluyan los elementos que constituyen la imagen de dicho concepto. La definición debe identificar las características **del** constructo, sus componentes o dimensiones para abordarlo en su conjunto.
2. Describir el estado o situación actual del objetivo guiándose por la definición anterior.
3. Revisar, **con** base en la descripción del estado actual, que los elementos o componentes de **la** definición abarquen el **conjunto** del constructo.
4. Para cada uno de esos componentes del constructo, identificar las evidencias, es decir, los indicadores, que permiten manifestar su estado **y** su cambio. Preguntarse reiteradamente **¿cómo** sabemos que se está **alcanzando** o se ha alcanzado **el** objetivo bajo análisis?

Por ejemplo, según el diagnóstico un odontólogo define el servicio que Va a prestar (objetivos y metas) y el tratamiento a seguir (plan operativo): el tratamiento de una carie, la extracción de piezas, la construcción de piezas, la limpieza y fluorización, cuesta \$\$.
--

Recordar las características primordiales de un indicador: Ser válido, Ser confiable, Ser comparable.
--

¹⁸ "El resultado universalmente aceptable del aprendizaje y la enseñanza es el logro del estudiante, que puede ser medido mediante el desempeño en un examen, una evaluación de portafolio, las calificaciones de un maestro u otro tipo de señales combinadas de desempeño", definición de Hayan Hua.

3.1.2 Indicadores de las prácticas educativas que influyen en los objetivos

Las instrucciones descritas a continuación tienen por objeto revisar la luz de los indicadores de los objetivos específicos, los resultados del “mapa causas consecuencias”, el cual debe seguir a la vista del grupo:

1. Para cada constructo u objetivo específico analizado, preguntarse si las causas y factores previamente identificados en el “mapa causas consecuencias” influyen en forma significativa sobre su comportamiento. Organizar agrupaciones de las prácticas educativas que cumplen la condición de ser significativas alrededor de cada constructo, de manera que el equipo de trabajo observe nuevamente el conjunto de objetivos y sus relaciones mutuas. Dentro de cada agrupación o categoría depurar las prácticas contenidas en ella, para evitar las duplicaciones.
2. Para cada una de las agrupaciones de prácticas significativas desarrollar los siguientes pasos:
 - Describir cada una de las categorías utilizadas para la agrupación.
 - Verificar los elementos o componentes de tal definición, aplicando la descripción de la situación actual,
 - Para cada uno de esos componentes de la definición, identificar las evidencias, es decir, los indicadores, que permiten manifestar su estado o cambio. Preguntarse reiteradamente: ¿cómo sabemos que se está alcanzando o se ha alcanzado el objetivo bajo análisis?

Instrumento 6. Metodología para el diseño de indicadores

Desarrollando indicadores - Colegios Oficiales Nocturnos

• Identificar propósitos y objetivos (Constructo):

1. AUMENTAR LA COBERTURA DE NOCTURNOS
2. **Mejorar** el aprendizaje del **estudiante**
3. Proporcionar **enseñanza** de buena calidad
4. Mejorar la capacidad de gestión de **los rectores**
5. Aumentar la **satisfacción** de **los docentes** en **su trabajo**
6. Aumentar la participación de la **comunidad educativa**
7. **Lograr** mayor costo-efectividad

- Hacer **preguntas pertinentes**: 1. Aumentar cobertura
1. ¿Definición de aumento de cobertura? Atender una alta proporción de población trabajadora entre 15 y 25 años que culminó primaria.
 2. ¿Cuál es el **estado** actual de la cobertura? La demanda de cupos nocturnos **está** disminuyendo. Ausencia de datos sobre **población** objetivo.
 3. ¿Qué prácticas educativas están relacionadas con aumento de cobertura? Metodologías de educación **permanente**. Diseño y adaptación **curricular** para poblaciones **específicas**. Elaboración de material educativo para **adultos**. Técnicas de utilización de medios masivos y nuevas **tecnologías** con **finés** educativos. Metodologías de mejoramiento de clima **organizacional**.
 4. ¿Según qué **categorías** queremos clasificar los **datos**? Edad; **nivel educativo**; **estrato de vivienda**; vinculación laboral: nivel de ingreso; actividad económica (1 **dígito**).

Por edad, ingreso, actividad económica

Aumentar matrícula nocturna

% de **población** objetivo matriculada
 % de estudiantes que se gradúan
 % de alumnos que se retiran
 Tiempo promedio para **cursar** de 6° a 11°

Acceso

- Grado de **utilización** de las **instalaciones** escolares
- Ubicación de los **colegios**
- Dotación de equipos y materiales educativos

Calidad educativa

- Pertinencia del **curriculum**
- Metodologías **participativas**
- Logro **académico** de los estudiantes
- Tiempo **efectivo** de **aprendizaje**
- Ausentismo de docentes
- Ausentismo de alumnos
- Capacitación **pertinente** de docentes

Clima escolar

- Participación de docentes en el desarrollo del PEI
- Participación de alumnos en el desarrollo del PEI
- Espacios de expresión y solución de conflictos
- Integración **institucional** con el contexto **comunitario**

4. De las cifras y datos a las decisiones

Diseñados los indicadores se deben establecer las mediciones cuantitativas o cualitativas que permitan determinar, con el mayor grado de precisión posible, la situación actual **y** los resultados previstos o situación **alcanzable**. Se recomienda hacer una selección de indicadores de manera que no se tengan **más** de tres indicadores por objetivo. Para cada uno de los indicadores seleccionados es conveniente precisar la forma de cálculo para su construcción; de esta manera se facilita la identificación de las variables **y** datos que es necesario recolectar para el desarrollo del Plan de Mejoramiento Escolar (utilizar el Instrumento 7. Identificación de variables). Si se identifican variables que tienen una dificultad para su recolección, se recomienda desechar el (los) **indicador(es)** que requiere(n) de **tales** variables. A continuación se describen los pasos a seguir para terminar la formulación del Plan de Mejoramiento Escolar en su fase **más** operativa. Los productos de esta fase son el plan estratégico **y** el plan operativo.

4.1 El plan estratégico

Después de haber reconocido los propósitos, definido los **constructos** (objetivos), identificado los indicadores (señales de cambio) e identificado las variables de los indicadores, se procede a establecer las metas a corto, mediano **y** largo plazo (estado de las **señales** en el **tiempo**)¹⁹, programar las actividades por conjuntos de **estrategias**²⁰, los recursos **y** responsables **y**, por último, calcular los costos por insumo **y** **totales**²¹.

Apoyándose en el Instrumento 8. Plan **estratégico**, seguir los siguientes pasos para cada objetivo **específico**:

¹⁹ Plan **estratégico**.

²⁰ Utilizar las **estrategias ya identificadas** en clasificación realizada en la sección "Clasificar: hacer conjuntos de la misma naturaleza".

²¹ Plan **operativo**.

1. Dar el **valor inicial** a los indicadores: situación actual

- ✓ Con el objeto de establecer el, resultado con respecto a cambios sobre el indicador se debe especificar la medida de **cada** uno de los indicadores de cada objetivo antes de iniciar la ejecución del plan (situación actual' o **inicial**). Esta precisión facilitará la identificación de las metas que se propone la institución y, en consecuencia, el seguimiento del avance del Plan (sistematizar en el Instrumento 8. Plan estratégico).

2. Dar el valor meta al indicador: situación **alcanzable**

- ✓ Una vez establecidos los indicadores que hacen posible el seguimiento de la **evolución** del cumplimiento de un objetivo determinado, así como el valor de estos indicadores en el momento de **iniciar**, se establecen los **valores** de, esos indicadores en términos de metas o situación a alcanzar que permitirán determinar el grado de cumplimiento, **definidos** en cuanto a tiempo,, cantidad y calidad, **según** el caso. Las metas deben cumplir las siguientes Condiciones:

- Ser **alcanzables**: ser realistas y realizables con los recursos previstos y bajo las condiciones externas e internas que afectan a la institución.
- Ser **medibles**: tener disponibles, en el tiempo y frecuencia previstos, los datos requeridos para construir los indicadores que evidenciarán el avance de los resultados.
- Ser delimitadas en **el tiempo**: tener fechas precisas de inicio y terminación.

Para ejecutar el plan estratégico es necesario que la institución esté en capacidad no sólo **de actuar** sino de generar la información pertinente **sobre** las, acciones que se **están** llevando a cabo y de establecer los mecanismos que permitan el flujo oportuno de esta información hacia los responsables de la toma de decisiones; cada **institución** es autónoma en la decisión sobre qué mecanismos utilizar y cómo.

4.2 El plan operativo

Para que se cumpla la **concepción** de gestión pública, las instituciones deben contar con una **capacidad institucional** adecuada, lo que implica tener los recursos humanos, **físicos**, financieros y tecnológicos que les permitan planear, actuar, evaluar y articular continuamente estos procesos para el logro de los resultados a los que se orientan sus **acciones**²².

El plan operativo es un instrumento de apoyo para conocer con precisión los requerimientos de cada actividad en la búsqueda de los objetivos institucionales formulados en el Plan **Estratégico**; es igualmente una herramienta de seguimiento que permite mantener actualizados los datos necesarios para tomar decisiones en esta etapa.

Por plan operativo se entiende el conjunto de todas las actividades y procedimientos, con definición de tiempos y responsables, que se deben cumplir para lograr las metas que la institución se ha propuesto. Estos elementos han sido organizados en el Instrumento 8. Plan operativo.

Utilizando como esquema de organización el Instrumento 9. Plan operativo, siga los pasos:

- ✓ Para cada objetivo específico definir las actividades que necesitan realizar para lograrlo; revisar los factores **identificados** en el mapa conceptual, pues deben dar una idea sobre el tipo de actividades a realizar para disminuir la brecha de ese objetivo.
- ✓ Determinar el tiempo total que necesitan para realizar dicha actividad, estableciendo fecha de inicio y terminación. (Se pueden determinar fechas de monitoreo para saber si se deben hacer ajustes).
- ✓ Calcular los costos discriminando uno por uno.
- ✓ Definir los responsables de cada actividad.

!!RECORDAR!!

Cada una de las personas involucradas en las acciones del plan operativo debe tener copia escrita del mismo.

²² Las definiciones expuestas en esta sección fueron desarrolladas para apoyar a las instituciones públicas en gestión. Los documentos soporte son, en su orden: "El Plan Indicativo, una herramienta de gestión"; "Sinergia", elaborados por la División Especial de Resultados de la Gestión Pública del Departamento Nacional de Planeación en 1995; "Instrumentos de apoyo para el análisis de la gestión escolar - Una experiencia de gestión escolar en Suba" de Corpoeducación y CDH, y edición de la Secretaría de Educación del Distrito de Bogotá, 1998.

Instrumento 7. Identificación de variables

Objetivos específicos	Indicadores	Variables
Ej: Incrementar la proporción de bachilleres formados en la institución.	Porcentaje de egresados que cursó la secundaria en la institución; forma de cálculo: (No. de egresados del ciclo en la institución/ No. de esos alumnos que iniciaron el ciclo en la institución) x100; (debe especificarse la duración en el ciclo en la institución, de acuerdo con los grados que ofrezca).	Egresados por ciclo. Egresados que iniciaron ciclo en la institución.

Instrumento 8. Plan estratégico

Objetivos específicos (segundo nivel)	Indicadores	Situación actual	Metas a corto plazo (un año)	Metas a mediano plazo (2 a 3 años)	Metas a largo plazo (más de 4 años)	Brecha

Instrumento 9. Plan operativo

OBJETIVO ESPECÍFICO _____

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA			COSTOS		RESPONSABLE
	Duración en días/ semanas/meses	Inicia DD/MM/AA	Termina DD/MM/AA	COSTOS UNITARIOS	COSTOS TOTALES	
1. Identificación de bibliografía (técnicas y metodologías) para ajustar plan de estudios	2 semanas	2-05-98	12-05-98	\$100 por fotocopia	Costo de fotocopias (\$40.000.00)	Coordinación académica Pedro Marín

4.3 El resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo es un instrumento para el directivo mediante el cual puede sintetizar el plan de mejoramiento escolar, de manera que sirva de instrumento de diálogo y comunicación. El resumen ejecutivo consta de tres partes:

1. **Planteamiento:** es la forma más clara y sintética de expresar lo que se pretende conseguir como resultado, lo cual se puede plantear en forma de marco conceptual, de justificación o de diagnóstico. El instrumento para identificar los argumentos que subyacen a la propuesta sintetizada en el planteamiento es el “mapa causas consecuencias” de la situación que se desea modificar.
2. **Desarrollo:** se describen en mayor detalle los elementos constitutivos del análisis que se ha realizado, sea éste una investigación exploratoria, descriptiva o explicativa, investigación cualitativa o un plan que defina la política alrededor de un tema.

Para precisar el desarrollo del Resumen Ejecutivo se utiliza:

- La clasificación de las causas y consecuencias, la cual permite identificar las estrategias del Plan; en cada una de estas clasificaciones se han agrupado sus respectivos “factores” o “prácticas educativas”, que no son otra cosa que las acciones propuestas dentro de la estrategia para alcanzar los objetivos.
- Los resultados plasmados en el instrumento Plan Estratégico de Mejoramiento Institucional que precisa para cada objetivo la medición de la situación actual, las metas a alcanzar y la brecha entre la situación cero o actual y las metas.

3. **Conclusiones:** se exponen los resultados o los puntos clave del análisis realizado, expresados en forma de recomendaciones, hallazgos o implicaciones. Su redacción debe ser clara, concisa y concreta (CCC), de acuerdo con las características del público al cual se presenta, y su propósito es facilitar la toma de decisiones respecto a la acción o problemática en cuestión.

Instrumento 10. Resumen ejecutivo

PLANTEAMIENTO: **Marco conceptual -Justificación- Diagnóstico**

DESARROLLO Propuestas- Objetivos - Estrategias

CONCLUSIÓN: **Hallazgos - Recomendaciones- Decisiones**

PLANTEAMIENTO _____

DESARROLLO _____

CONCLUSIONES _____

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA SOBRE CREATIVIDAD

DE BONO, Edward, Seis pares de zapatos para la acción. Una solución para cada problema y un enfoque para cada solución, Buenos Aires, Paidós, 1992.

..... Seis sombreros para pensar, Buenos Aires, Gránica, 1988.

KEIL, John, Creatividad. Cómo manejarla, incrementarla y hacer que funcione, México, McGraw Hill, 1988.

WILLIAMS, Linda Verlee, Aprender con todo el cerebro, Barcelona, Martínez Roca, 1986.

YEPES, Miguel, Impulso a la creatividad, Medellín, Ed. Blanco y negro, 1990.

BIBLIOGRAFÍA sobre INDICADORES para educación

HAYAN, Hua, *Proposal for Monitoring and Evaluating the Education System in Paraguay*, Paraguay Education Project. Harvard Institute for International Development-HIID, Cambridge, Ma., 1997 (en proceso de publicación).

WILLMS, J. Douglas, *Monitoring School Performance. A guide for Educators*, The Falmer Press, 1992.

WINDHAM, Douglas M., Indicators of educational effectiveness and efficiency. *Improving the efficiency of educational systems 1984-1994*, State University of New York at Albany, USAID Project.

BIBLIOGRAFÍA SOBRE GESTIÓN • PLANEACIÓN

ACERO, Martha, CAICEDO, Maria Eugenia, Seminario Modelos en rehabilitación profesional, Grupo latinoamericano de rehabilitación profesional-GLARP, Bogotá, 1990.

ARMSTRONG, Michael, *Manual de técnicas gerenciales*, Bogotá, Legis, 1986.

CASTRO, Vanessa y RIVAROLA, Magdalena, Manual de capacitación para talleres de trabajo sobre el uso de la metodología de la investigación cualitativa, Convenio MEC-HIID, Marzo de 1998.

Corporación para el Desarrollo de la Educación Básica y Corporación para el Desarrollo Humano-CDH, Una experiencia de gestión escolar en Suba, Secretaría de Educación Distrital, Bogotá, 1997.

CORREA, Cecilia, Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas, Bogotá, Editorial Magisterio, 1997.

- DÁVILA, Carlos**, *Teorías organizacionales y administración*, Bogotá, McGraw Hill, 1992.
- COTES, Míriam**, *Tenemos una escuela que gestionar. Revisión de literatura sobre gestión escolar*, Bogotá, Corporación para el Desarrollo de la Educación Básica, 1997.
- DELGADO, Manuel Lorenzo**, *El liderazgo educativo en los centros docentes*, Madrid, Editorial La Muralla, 1994.
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN**, *Gestión pública orientada a resultados*, Conpes 2970 de junio 21 de 1995.
-, Sinergia**, *El Plan Indicativo una herramienta de gestión*, 1995.
- HERNÁNDEZ, Roberto y otros**, *Metodología de la investigación*, México, McGraw Hill, 1998.
- MCGINN, Noel y BORDEN, Alison**, *Framing Questions, Constructing Answers. Linking Research with education policy for developing countries*, Harvard Studies in International Development. HIID.
- MISIÓN DE CIENCIA, EDUCACIÓN Y DESARROLLO**, Colombia: al filo oportuni-
dad, Bogotá, Ministerio de Educación Nacional, s.f.
- MINSALUD**, *Marco conceptual y operativo para el desarrollo institucional y de recursos humanos*. Proyecto BID-CO-0088. Ministerio de Salud de Colombia, 1994.
- QUINTERO, Víctor Manuel**, *Evaluación de proyectos*. Construcción de indicadores, Bogotá, Fundación FES, 1997.
- TEDESCO, Juan Carlos**, "Estrategias de desarrollo y educación: desafío de la gestión pública", en: *La gestión pedagógica de la escuela*, Santiago, Unesco, 1992, págs. 22-44.
-**, *El nuevo pacto educativo*. Educación, competitividad y ciudadanía en la sociedad moderna, Madrid, Alanda Amaya, 1995.
- VERGARA, Carmen Helena**, *Instrumentos para la gestión financiera departamental*, Informe a la gobernación del Valle, 1997.

BIBLIOGRAFÍA SOBRE MOTIVACIÓN

- ACERO, Martha; CAICEDO, María Eugenia**, Seminario Modelos en rehabilitación profesional, Bogotá, GLARP, 1990.
- RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro**, *Motivación al trabajo*, México, El manual moderno S.A., 1988.