

Gestión educativa



vía hacia la calidad

# Modelos y Herramientas que potencian la Gestión Educativa

Octubre 3 de 2007  
Segundo día de foro



# Conferencista

Gestión educativa



vía hacia la calidad

## Conferencistas Internacionales

# Internacio-



# La Planeación, una herramienta fundamental en la Gestión

José Weinstein Cayuela PhD.

Director Fundación Chile (Chile)

*Sociólogo de la Universidad de Chile y Doctor en Sociología de la Universidad Católica de Lovaina.*

*Ha sido Ministro de Cultura; Subsecretario de Educación, Gerente de Proyectos Educativos en la Fundación Andes; Coordinador del Proyecto Montegrando y del Programa MECE – Media en el Ministerio de Educación de Chile; Subdirector del Fondo de Solidaridad e inversión Social, entre otros.*

*Ha realizado ponencias y colutorías para el Banco Mundial, UNESCO, CEPAL, OPS, PREAL, SELA, Ministerio del Trabajo de Chile, e instituciones privadas y nacionales para el diseño y evaluación de programas educativos o sociales.*

*Autor de más de 30 artículos publicados en revistas nacionales e internacionales, y autor o co-autor de 4 libros en materia de pobreza, educación, cultura y juventud.*

*Actualmente se desempeña como Gerente del Área de Educación en la Fundación Chile.*

**B**uenos días, estoy complacido de estar aquí y de compartir con ustedes esta mañana. Mi intervención tiene el propósito de que reflexionemos sobre la importancia de la planeación y de como ella, es una herramienta fundamental para todo el proceso de la gestión escolar. Igualmente, de cómo la planeación debe abarcar a todos los actores y niveles que intervienen en la gestión educativa y de cómo ellos deben conversar de manera fluida y constante.

En primer lugar está el sistema educativo, sea Ministerio de Educación, secretaría ministerial o municipal. En el segundo punto está efectivamente la escuela, que también tiene que ser eficaz. Y en tercer nivel está el aula. Estos son los tres niveles que tienen que conversar.

Piénsenlo de otra manera, si no existe esto, si sólo se es efectivo en el nivel del aula, eso significa un profesor muy efectivo que logra todos estos elementos: tiene alta expectativa de los alumnos, mantiene el clima, maneja los contenidos, involucra a los padres, etc. Sin embargo, ese buen profesor, esa extraordinaria maestra aislada dentro de la escuela, es poco lo que logra finalmente, dentro del aprendizaje de un niño. El o ella, están dos horas con un niño, pero después entra otro maestro, no continúa con esta estimulación, entonces no fomenta el aprendizaje. Aunque por cierto es bueno tener este extraordinario maestro, pero si no logra el nivel escuela, es poco lo que consigue desde el punto de vista del aprendizaje de los niños.

Lo mismo podríamos decir del nivel de la escuela; la escuela logra efectivamente ser efec-



## La Planeación

tiva, si tiene todos los elementos: tiene una focalización en el aprendizaje, monitorea las metas, hay liderazgo directivo, existe un clima escolar orientado al aprendizaje, en fin, todas las reglas de la escuela efectiva. No obstante, si sólo esa escuela es efectiva en un municipio, en una provincia, no es mucho lo que se alcanza.

Dentro de la fundación hemos estado trabajando un modelo de calidad que tiene un conjunto de supuestos que son bien importantes y se traducen después en el modelo mismo. Me detengo un poco en ellos.

Lo primero es el conocimiento de quienes constituyen el sentido de la escuela, el conocimiento de los alumnos, de las comunidades escolares y de las familias que están detrás, como algo esencial que tiene que lograr descubrir y atender sistemáticamente los establecimientos. Después, contar efectivamente con un establecimiento se plantea cómo va a responder a estas familias y a sus expectativas; después la idea esencial, que los miembros de la comunidad escolar saben y tienen algo que aportar importante; por lo tanto, son actores plenos a carta cabal de la comunidad.

Debemos tener un eje fundamental y es: que los procesos de gestión tiene que tener un centro y un norte basado en el aprendizaje de los alumnos; ayer se decía que la escuela no es una empresa, está bien, no es una empresa, pero tiene que ocuparse de las técnicas del desarrollo organizacional y tiene que involucrarse en todos los elementos modernos que se van aprendiendo desde el punto de vista de la psicología organizacional, la sociología organizacional, la economía, la administración, etc., que tiene que lograr un aprendizaje y una formación integral de los alumnos.

Y por último, el tema de los resultados como algo esencial. Nosotros establecimos este modelo de calidad, estamos trabajando con un modelo de excelencia y no con una norma. La diferencia es que los modelos de excelencia se basan en criterios y procedimientos, pero no dicen que hay que seguir una norma estricta para asegurar excelencia en la gestión.

Dentro de eso, nosotros distinguimos estos seis elementos como esenciales: por una parte, todo lo que tiene que ver con la orientación a los estudiantes y a las familias como el eje central; después, lo que tiene que ver con las competencias del equipo directivo y de los docentes; luego, lo que tiene que ver con planificación; más adelante, la gestión de procesos y por último, la gestión de resultados.

En la orientación a los padres lo esencial es saber cómo sistemáticamente el establecimiento conoce lo que ocurre con los alumnos y las familias. En el segundo tema, el del liderazgo directivo, no tomamos al director aislado, estamos hablando del equipo directivo; y este es un punto muy significativo para nosotros, porque creemos que se trata de un equipo que tiene que tener distintas cualidades y que justamente uno de los elementos claves de un buen director, es que es capaz de crear un buen equipo.

Después está el tema de las competencias profesionales docentes. En este sentido nos parece que este es el eje articulador de la escuela más importante y también se traduce en un conjunto de sistemas que tiene que tener o no, y que a veces no tienen la escuela respecto a los docentes.

Estas competencias, esta definición respecto a cómo se trabaja con los docentes, tienen que ver con cómo se reclutan, cómo se capacitan, cómo se promueven los docentes y cómo, en algunos casos, se sale el docente de la escuela.

Después está el elemento de planificación que involucra no sólo los planes anuales, sino también la visión y la misión como elementos unificativos. En la gestión de procesos incluimos distintos tipos de procesos, entre los cuales un elemento esencial es el pedagógico, educativo, curricular, pero también lo administrativo y también lo financiero. Por último, la gestión de resultados, donde nos interesa es qué resultados usa el establecimiento y, sobre todo, cómo los usa; qué manera tiene el establecimiento de manejar esta información que le llega y cómo no se transforma en información inútil.



Este modelo lo plasmamos en un sistema de certificación, estas seis áreas las operacionalizamos en un conjunto de variables, son seis criterios pero son 79 indicadores que nos permiten operacionalizar el trabajo y les proponemos una hoja de ruta a los establecimientos conducente a la certificación. Es decir, no sólo nos quedamos con el modelo, sino que les proponemos una manera de personalizarlo mediante la certificación voluntaria, en la que se parte, por un lado de la autoevaluación, después se diseña un plan de calidad, se ejecuta el plan de calidad, luego hay una evaluación externa y si usted ha tenido buen resultado, logra la certificación por un tercero; si usted no tiene un buen resultado, usted puede volver al año siguiente.

Y este ha sido un proceso muy interesante, en Chile no existían modelos de certificación de calidad, existían normas para otro tipo de instituciones, normas para las empresas, etc. pero no para el sector educación; éste ha sido un factor importante y nosotros nos hemos dedicado a instarlo. Nuestro país es muy largo, algunos lo han llamado la espada de América, este nombre que muestra la forma de nuestro territorio, hace muy difícil la conectividad.

Entonces, nosotros para instalar este sistema en todo el país hemos tenido que hacer gala de distintos elementos, yo solo voy a nombrar tres que me parecen muy importantes: el primero es el uso de la tecnología. Es decir, el modelo, la posibilidad de certificación, las herramientas para los colegios están disponibles en línea. Usamos las herramientas modernas y la tecnología; eso nos permite a un equipo pequeño de personas llegar y estar en contacto con muchísimos establecimientos.

Un segundo elemento muy importante, ha sido la formación del recurso humano. Empezamos un proceso de formación sistemático de consultores en gestión escolar, de manera que pudieran acompañar a los establecimientos en leer su diagnóstico y después acompañarlo en sus planes de mejora.

Y por último, como tercer elemento formamos un consejo de certificación, es decir, establecimos una instancia en el país que con legitimidad pudiera expedir un certificado. Personas y expertos educativos de distinto cuño, de distinta orientación, conforman el consejo, el cual, se puso de acuerdo en el modelo, lo validó y después revisa cada uno de los casos que le llegan. Ellos son los que otorgan el sello de calidad. Así funciona este sistema.

Lo de la autonomía del establecimiento escolar no es una ley pareja, no es algo homogéneo, sino que hay que hacerse cargo de que hay una relación entre el nivel de autonomía que puede tener un establecimiento y el logro que tiene desde el punto de vista de calidad. No puede ser lo mismo un establecimiento que tiene excelentes resultados que son parte de las mejores escuelas de Chile, que tiene la necesidad y se ha ganado el derecho de la autonomía totalmente, a un establecimiento que tiene muy malos indicadores y brinda una muy mala educación persistentemente. No es lo mismo lo que hay que hacer y la responsabilidad del sostenedor, del municipio, del ministerio de educación, respecto a este establecimiento; por lo tanto, la autonomía no es plana, tiene diferencias.

Los estándares también sirven para que aquellos que no cumplen con ellos de manera significativa y persiste; este tipo de instituciones requieran otro tipo de apoyo y también de sanción y control por parte de parte de las autoridades pertinentes. Nosotros frente a un establecimiento que tiene muy malos resultados no trabajamos con certificación, les proponemos un sistema, un programa que se llama “Mejor escuela”, que es de intervención intensiva en la escuela durante cuatro años apoyando los procesos pedagógicos, al equipo directivo en gestión, entre otros.

La intervención tiene que ser diferencial y la autonomía tiene que ganarse y hay apoyar y controlar muchísimo más a los establecimientos que tienen bajos resultados de manera permanente.



## La Planeación

Yo sé que este tema puede ser polémico, pero me interesa plantearlo porque creo que es parte, si se quiere una real equidad. Hay niños que reciben sistemáticamente una mala educación y que son justamente los niños que más la requieren.

Después viene el proceso del plan, aquí trabajamos con algo muy parecido a lo que hacen ustedes en el sentido de planes educativos institucionales que parten de decisiones estratégicas, hacen un proceso de autoevaluación, después se centran en los elementos críticos, lideran un plan y finalmente llegan a resultados. Se parte del autodiagnóstico, para nosotros es algo absolutamente crucial; el autodiagnóstico lo hacemos con base en el modelo que les comenté respecto a esas seis áreas.

En una página Web aparece el conjunto de recursos que los establecimientos pueden usar para hacer el autodiagnóstico y dentro de éste unos elementos muy importantes es hacer una encuesta que tiene que hacer el equipo directivo, todos los profesores, pero la tiene que hacer también una proporción significativa de los padres y una proporción significativa de los alumnos desde séptimo grado en adelante.

Dentro de estas seis áreas que yo nombraba, los establecimientos detectan las áreas más críticas en las que más hay que trabajar.

Aparte de hacer estas encuestas, nosotros hacemos dos elementos más. Complementamos el diagnóstico, con los datos duros de la escuela, y también, un análisis de los grados de instalación de los procesos. Luego el plan se operacionaliza al detalle, este es un trabajo difícil pero se realiza de manera que quede realmente un plan de acción tangible.

A veces se enfrenta el problema de la coherencia en la acción. Lo pongo de la siguiente manera: muchas veces uno se encuentra con equipos directivos y profesores, comunidades escolares que tienen ganas de cambiar, pero las canalizan en un conjunto de actividades muy diversas totalmente dispersas, se crea un activismo disperso que expresa un deseo de cambiar positivo, pero que no logra su cometido.

Justamente estos planes de mejoramiento y esta metodología de auto-diagnóstico lo que intenta es canalizar de una manera más adecuada y darle una carta de navegación central a esos deseos de cambio y combatir ese activismo disperso que lleva a la frustración. Aunque muy frecuentemente vemos cómo nuestros líderes escolares más entusiastas están imbuidos en asuntos dispersos, pero que al cabo de un tiempo no logran los resultados.



¿Podría hacer un paralelo entre la experiencia chilena y la colombiana, teniendo como eje central la gestión educativa y la promoción pedagógica?

José Weinstein - Responde

La verdad no me siento en condiciones de hacer eso, pero lo que sí puedo decir es que desde el punto de vista del tema de docentes, entiendo que en Chile se instauró hace ya tres años, un sistema de evaluación profesional docente, producto de una larguísima negociación con el sindicato de maestros, con el que llegamos a acordar cómo tenían que ser evaluados los distintos profesionales de la educación del país.

En ese proceso lo primero que se hizo fue incluir un conjunto de factores en favor de la educación pública y de la educación de los niños; y ese fue el factor orientador. Esa negociación dentro de los elementos que tomó, fue justamente el hecho de mejorar la profesión docente; y para el mejoramiento había que crear un marco de la buena enseñanza, que debía cumplir un buen profesional de la educación.

Hoy existe un sistema en el que se hace una evaluación de cada uno de los docentes en Chile cada cuatro años, allí el docente tiene que presentar un portafolio, es decir, la licencia de sus mejores prácticas, que incluyen incluso una filmación de una clase y su mejor



planificación de una clase; a parte de eso lo evalúan colegas, padres y el director del centro, y con todos esos elementos se hace una evaluación profesional de los docentes que va diciendo en que categoría se ubica cada uno de ellos, los que tienen muy buena categoría y logran ser muy bien evaluados de acuerdo con este criterio del marco de la buena enseñanza, tienen incentivos adicionales; y por otra parte están los docentes que resultan mal evaluados, que tienen que seguir planes de mejoramiento y que tienen por lo tanto que hacer capacitación.

Hay un margen de profesores que resulta muy mal evaluado que está alrededor de 2 o 3%, que debe volver a rendir sucesivamente esta prueba, este examen, y si tres veces seguidas, después de haber seguido planes remediales, no logra superarse, sale del sistema.



¿Cómo podemos planear, ejecutar y evaluar programas educativos de forma micro, aplicados al aula de clase, sin olvidar las características nacionales?

José Weinstein - Responde

Lo que hemos tratado de mostrar justamente es una metodología a este respecto, desde el punto de vista de estos programas a nivel micro, que es donde debe estar puesto el foco.

Nuestra creencia es que hoy no basta con las grandes declaraciones y que por lo tanto hay que construir herramientas concretas para hacer esta planeación, este monitoreo y posteriormente esta evaluación de las experiencias pedagógicas o de las competencias profesionales. En ese sentido, hoy es importante no quedarse en las declaraciones genéricas, sino tratar de construir herramientas concretas y entendibles en el sistema escolar con respecto a los factores que permitan ir haciendo estos ejercicios de calibrar si realmente las iniciativas que se están haciendo en gestión sirven.

Ahora yo les he contado de un modelo que trata de no medir ni evaluar experiencias aisladas, sino que intenta tomar la unidad educativa como un conjunto y que dice que lo pedagógico y lo institucional tienen que ir de la mano y por lo tanto el sistema, para elaborar el autodiagnóstico, para el plan de mejoramiento y para la evaluación, usa los mismos mecanismos en los que se integran las distintas dimensiones.

No estamos diciéndolo que la gestión tiene que ser reducida a lo financiero o a lo administrativo, ni tampoco desde el otro punto de vista, pensar que lo pedagógico tiene tal especificidad y tal autonomía que tiene que ser evaluado solo en lo pedagógico, sin ver estas otras dimensiones del establecimiento.

Aquí creemos que el establecimiento es un sistema y que por lo tanto como sistema, tiene que potenciarse; y estas distintas herramientas que constituyen la gestión tienen que actuar articuladamente, ese es el esfuerzo que estamos haciendo y que nosotros lo hemos ido centrando en las áreas en las que hay mayor dificultad, como es por ejemplo, el de competencias profesionales docentes y gestión de resultados.



¿Qué elementos debe tener una evaluación, para realmente recoger la intencionalidad de los estándares, más allá de unos contenidos de estudios básicos?

José Weinstein - Responde

Hay un primer elemento que tiene que ver con la evaluación de los aprendizajes que es lo que habitualmente hemos hecho en el caso nuestro. Nosotros tenemos estándares de aprendizaje que se manifiestan y que se han tratado de pulir desde el currículo; teníamos un currículo más bien generalista, que ponía grandes objetivos de currículo y lo que recientemente se ha ido buscando, es intentar que efectivamente se puedan traducir esos objetivos de cada ciclo,

## La Planeación

de cada curso, de cada asignatura, en un conjunto de saberes, de competencias que tienen que tener cada uno de los estudiantes al terminar efectivamente ese ciclo.

Por lo tanto, esos estándares están absolutamente operacionizados y lo que se ha hecho es que efectivamente el sistema de medición, que en el caso nuestro se llama Simse, logre hacer esta medición a nivel no sólo de la clase curso, sino de cada uno de los estudiantes. Esta medición, en el caso chileno, se realiza en el cuarto año básico todos los años; adicionalmente a eso, cada año de por medio se realiza en octavo año y en segundo año de secundaria alternadamente. En ese sentido, se va entregando sistemáticamente una información respecto a los aprendizajes que van teniendo o no, los alumnos de cada clase. Le va entregando a esa comunidad escolar y a ese profesor, esa información respecto de cuáles son los logros que tiene de acuerdo con ese currículo aterrizado, el estudiante, los estudiantes de la clase y también cada uno de los estudiantes particularmente, lo que permite una acción remedial permanente.

Este sistema también ha sido usado para otros fines, es el caso de la evaluación de los aprendizajes, que tienen herramientas que permiten censalmente ir teniendo una especie de termómetro de la calidad de la educación. Por ejemplo, respecto a lo que hablábamos de escuelas efectivas, esta herramienta permite saber cuánta vulnerabilidad tiene una escuela y, sin embargo, qué logros tiene.

Con base en esta información, se han instaurado en Chile sistemas de incentivos que se adecuan a esto. Uno de ellos, lo que hace es que ubica a las escuelas en conjuntos homogéneos y establece que grupo de escuelas atiende a una población escolar equivalente, unos lo hacen muy bien, otros relativamente bien, otros no lo hacen bien comparado con un grupo homogéneo y a las escuelas que tienen mejores resultados en esa compara-

ción se le entrega un treceavo (1/13) de sueldo adicional a todos los maestros que trabajan en ella, en el convencimiento que ese ha sido un estímulo a un logro colectivo.

Por eso, no es un estímulo individual sino que tiende a reforzar a esa comunidad de maestros que hacen muy bien su trabajo en comparación con otros que lo hacen en condiciones similares; aunque lo monetario no es lo único, pero también es importante que se traduzca en justas remuneraciones el trabajo bien hecho.

En ese sentido, yendo un poco más allá de la pregunta, yo diría que el gran tema en el que hemos estado involucrados en Chile, y que creemos que es un tema que nos trasciende, es el tema de cómo recuperar el prestigio profesional de la docencia, cómo lograr que haya cada vez más jóvenes y jóvenes bien calificados que opten por ser profesores en vez de otras profesiones. Y nosotros nos sentimos muy satisfechos desde el punto de vista del país, cuando vemos que hay muchos jóvenes con muy buenos puntajes que están optando hoy por la pedagogía; pero para que eso ocurra, ha tenido que existir un trabajo muy sistemático de mejoramiento de la renta de los profesores y también de incentivos como el que yo contaba, con relación a las mediciones de aprendizaje



¿Cuáles son los requisitos en su país para ser profesor y para ser rector?

José Weinstein - Responde

En Chile hay la carrera de pedagogía, es una carrera que se realiza después de la secundaria, por lo tanto, es una licenciatura que la brinda sólo las instituciones de educación superior.

Antes teníamos escuelas normales, sin embargo, desde hace 30 años no existen las escuelas normales sólo brindan esta formación



## José Weinstein Cayuela

las universidades y centros de educación superior; los títulos en general duran cuatro años y exigen también prácticas profesionales, y recientemente se expidió una ley que obliga a la certificación de estas carreras profesionales de los docentes. Hasta hace poco tiempo no era así y por lo tanto había una gran proliferación de universidades privadas y centros que brindaban el título de pedagogía, a veces sin condiciones mínimas para asegurar la calidad.

Por eso un elemento importante que se logró hace muy poco tiempo es una ley que obliga a la certificación y acreditación de todos estos institutos pedagógicos; de manera que asegure que todos esos jóvenes que estudian cuatro, cinco años de pedagogía tengan mínimos de calidad en lo que han aprendido.

Estamos muy orgullosos de haber logrado mayores vocaciones hacia la pedagogía, es muy importante que esos jóvenes que van a ser futuros maestros no se defrauden en su paso por lo pedagógico y reciban una buena enseñanza. Dentro de esas materias se está dando un cambio muy importante respecto a este tema; por ejemplo, se está buscando que las prácticas profesionales sean mucho más frecuentes que lo que son habitualmente en las carreras de pedagogía, y también se está abogando por la búsqueda de conocimientos disciplinarios mayores.

En Chile, 92% de los profesores tiene título profesional, 10% de esos profesores habilitados se les reconoce en la práctica aunque no tienen título, y lo que se fomenta es que esos profesores tengan que regularizar su situación en un tiempo determinado.

