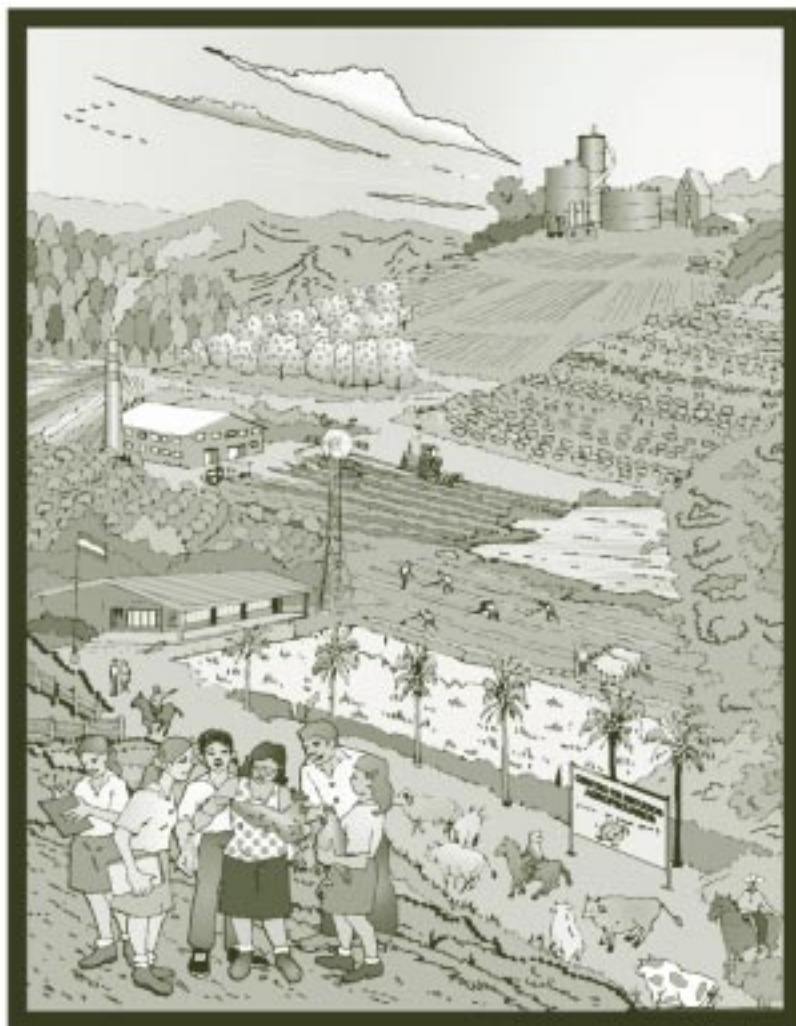


Guía de Desarrollo Institucional



Caso:
Los Centros de Enseñanza Técnica Agropecuaria (CETA)
en Nicaragua

N
370.113
K 67

Knust Graichen, Ronald
Guía de desarrollo institucional/
Ronald Knust Graichen. --1a ed.--
Managua: INATEC, 2001.
107 p.

ISBN: 99924-814-2-0

1. EDUCACION TECNOLOGICA
2. ADMINISTRACION AGRICOLA
3. PROGRAMAS DE DESARROLLO

© INATEC / Stoas
Julio 2001.

Autor:

Ronald Knust Graichen (rkg@stoas.nl)

Revisión:

Erick Alvarez Krüger y Henk Faber.

Edición:

Mercedes Campos

Diseño, diagramación:

Juan López Altamirano

Impresión:

Ediciones Educativas, Diseño e Impresiones S.A. **EDISA.**

Auspiciado por el Gobierno de los Países Bajos,
a través del Programa de Educación Agropecuaria (NI005908)

El autor es responsable del contenido del presente libro
y las opiniones expresadas no comprometen necesariamente a INATEC,
ni al Gobierno de los Países Bajos.

Página Web:
www.pea-stoas.org
www.stoas.nl
www.inatec.edu.ni

Indice

I. Introducción	5
- Introducción general	5
- Objetivo de la guía	7
II. Concepto	9
III. Metodología	17
- El proceso de desarrollo institucional	17
- Herramientas	20
IV. Papel del asesor	21
V. Actividades realizadas	25
VI. Resultados y lecciones aprendidas	35
VII. Bibliografía	41
Anexos	43
1. Herramientas utilizadas	45
2. Abreviaturas	107

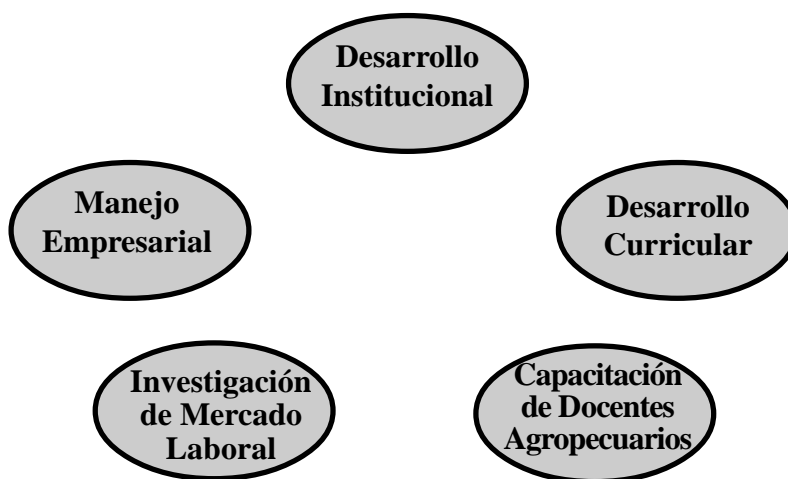
I. Introducción

1.1. Introducción general

En Noviembre de 1992, el Instituto Nacional Tecnológico, INATEC junto con la fundación holandesa Stoas iniciaron el Programa de Educación Agropecuaria, PEA, dirigido a fortalecer la educación técnica agropecuaria, mejorando su calidad, eficiencia y rendimiento, haciéndola más atractiva al estudiantado y correspondiente con su realidad socio-productiva. INATEC fue creado por el Gobierno de Nicaragua en 1991 con el objetivo de administrar, organizar, planificar, ejecutar, controlar y evaluar las actividades de capacitación y educación técnica profesional. INATEC coordina la formación profesional en 37 centros de los cuales diez son Centros de Enseñanza Técnica Agropecuaria (CETA) y uno Forestal.

Stoas es una fundación holandesa al servicio del sector agropecuario orientada a la capacitación, la extensión agropecuaria y la gestión del conocimiento.

Las áreas de acción del Programa de Educación Agropecuaria son:



Con el Programa del Desarrollo Institucional, PDI, se ha iniciado el fortalecimiento a los Centros de Enseñanza Técnica Agropecuaria, CETA, de su capacidad propia para desarrollar, ejecutar y evaluar una oferta de formación profesional, basada en sus relaciones con los actores sociales del sector agropecuario dentro de sus zonas de influencia. Dicho Programa está basado en la experiencia con Desarrollo Institucional desde hace 20 años en diferentes países y en las conclusiones de una investigación del Banco Mundial sobre factores que favorecen el desarrollo exitoso de una institución educativa. (Verspoor, 1989).

Los principales organismos con experiencia en ese programa son Stoas de Holanda, IMTEC de Noruega, la Universidad de Amsterdam en Holanda y el Instituto para Formación y Capacitación en Nord Rhein Westphalen, Alemania (Landes Institut für Schulung und Weiterbildung, NRW).

Con el fin de fortalecer la capacidad de INATEC en el nivel central, para jugar su papel complementario y facilitador en el desarrollo institucional de los Centros de Enseñanza, se ha involucrado el equipo técnico de la Dirección Específica de Formación Profesional Agropecuaria y Forestal, DEFPAF, de INATEC en la elaboración del Programa de Desarrollo Institucional.

Para lograr esos objetivos se ha desarrollado y adaptado metodologías e instrumentos (en cuanto a Desarrollo Institucional) a utilizar por el equipo técnico de la DEFPAF, que tienen a su cargo dar asesoría al desarrollo institucional de los centros.

Con estas metodologías y herramientas el equipo técnico ha apoyado a los Consejos de Dirección de los centros y otro personal con cargos de responsabilidad en la supervisión y gestión, en la elaboración de su visión, misión, objetivos y metas para el centro y una planificación a largo plazo para lograr la realización de los mismos.

El equipo técnico también ejecutó talleres para los Consejos de Dirección de los CETA en cuanto a:

- liderazgo,
- desarrollo de habilidades empresariales,
- comunicación, planificación y monitoreo.

Además se realizaron actividades con el fin de fortalecer las capacidades del equipo técnico en función de asesorar de manera integral a los centros en aspectos de:

- formación,
- administración,
- producción.

1.2. Objetivo de la Guía

Este documento pretende ser una guía, con el objetivo de socializar la metodología utilizada y la experiencia adquirida en cuanto al desarrollo institucional de un Centro de Enseñanza Técnica en el sector agropecuario en Nicaragua.

Esta guía puede ser de utilidad para personal directivo, cuerpo de asesores y otras personas que tienen a su cargo el Desarrollo Institucional de centros educativos.

II. Concepto

En este capítulo se presenta el concepto del Programa de Desarrollo Institucional en cuanto a la introducción e implementación de mejoras en un centro.

En el terreno de la organización, Senge defiende la necesidad de que las instituciones comprendan las necesidades de cambios y que estén preparadas a anticiparlos para acomodarse mejor a ellos (Senge, 1992, 1995). Este autor decía que “Ya no basta con tener una persona que aprenda para la organización... Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización” (1992:11).

El aprendizaje socialmente construido viene siendo una demanda para superar las situaciones de incertidumbre en las que nos encontramos. Y el aprendizaje no se limita ya casi exclusivamente a la edad escolar, sino que se dirige a todos los grupos sociales y profesionales (Dalin y Rust, 1996).

El concepto de Desarrollo Institucional tiene también como punto de partida, que el desarrollo efectivo de un centro solamente se puede realizar a través de conversaciones a largo plazo entre todos los actores del sistema educativo, siendo éstos profesores, alumnos, padres, asesores externos, sector privado y la administración pública, y de dar a esos actores la oportunidad de hacer realidad lo que han aprendido en esas conversaciones (Senge, 2000).

Considerando lo anterior, el Programa de Desarrollo Institucional introduce una estrategia de cambio para los centros, interesados en desarrollar su capacidad, con la perspectiva de llegar a ser organizaciones en aprendizaje.

Se ha desarrollado el Programa de Desarrollo Institucional más en base a prácticas que en base a teorías.

El Programa de Desarrollo Institucional quiere ayudar a los centros a “aprender a aprender”, para que puedan ser capaces de crear su propio futuro.

Supuestos del Programa de Desarrollo Institucional

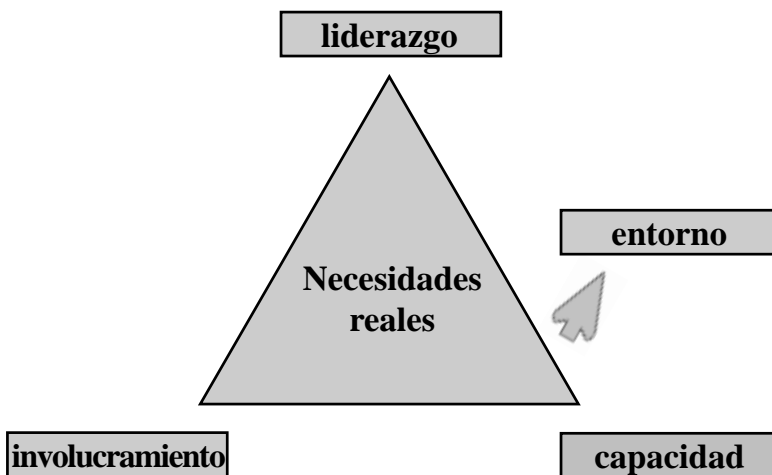
En este programa los siguientes supuestos pueden ser vistos como la base del mismo:

- **Partir de las necesidades reales de los miembros de un centro.**
Para que un mejoramiento en la organización sea efectivo, éste debe abarcar las necesidades reales de sus miembros. Para lograr esto dentro de la organización se debe manejar un complejo proceso de involucramiento, propiedad en desarrollo, una visión compartida de los objetivos a corto y largo plazo.
- **Cambio como aprendizaje.**
Los cambios significativos dependen de la maestría personal, que a su vez es el resultado de un proceso continuo de aprendizaje.
- **El centro como la unidad de cambio.**
El centro de formación es la unidad de cambio, porque es el único lugar donde se encuentran la demanda de la sociedad y las necesidades y expectativas del personal del centro.
- **La organización en aprendizaje.**
La meta final del Programa de Desarrollo Institucional es ayudar al centro a cambiar y aprender a ser una organización en aprendizaje a partir de su propia situación.

Condiciones mínimas para el cambio

El Programa de Desarrollo Institucional trabaja para reforzar el liderazgo, desarrollar un sentido de involucramiento, de propiedad y de construir la capacidad de cambio en el centro; considerándolos como los factores claves (necesidades reales) en el proceso de cambio.

Gráfico N° 1: El modelo de las necesidades reales



Primero

El liderazgo es importante en todos los niveles de la organización, pero aun así, no necesariamente es liderazgo formal. El liderazgo, que entendemos como cambio en el manejo, necesita preocuparse de la manera como está diseñado, facilitado, organizado y evaluado el aprendizaje organizacional.

Segundo

El centro debe desarrollar un sentido de involucramiento, de propiedad de las ideas y del proceso de cambio entre sus miembros. Este es un proceso de crear gradualmente la confianza en el programa y en las personas que trabajan para los cambios.

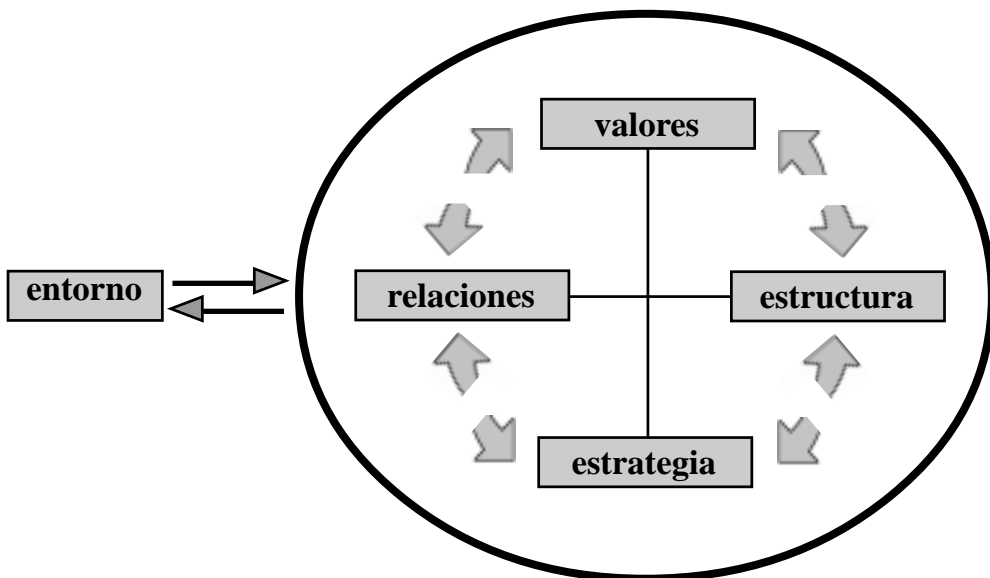
Tercero

Además del desarrollo de liderazgo, de “hacer las cosas indicadas” y del desarrollo del sentido de involucramiento, de propiedad, el centro tiene que construir su capacidad de cambio que básicamente depende de la competencia de los empleados del mismo.

Es vital para su motivación y para el éxito del proceso de cambio, que las personas desarrollen nuevas prácticas necesarias para el proceso de cambio.

En el Programa de Desarrollo Institucional se considera el centro como una organización con una interdependencia mutua entre cinco variables: entorno, valores, estructura, relaciones y estrategias como aparece en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 2: El Centro de Formación como organización



El **entorno** se refiere a las relaciones con la administración pública, la comunidad local, organismos y empresas. Una pregunta importante referida al aspecto del entorno será:

¿Cómo el centro puede desarrollar una relación positiva hacia el entorno?

Los **valores**. Se refiere a valores básicos expresados en conceptos, ideas de capacitación, educación, aprendizaje, normas cotidianas etc. En cuanto al desarrollo de valores una pregunta importante será:

¿Cuáles son los valores importantes en cuanto al cambio?

La **estructura**. Se refiere a un organigrama, la distribución de tareas, las responsabilidades etc. Una pregunta importante es:

¿En qué medida la estructura del centro permite la cooperación, intercambio de experiencias, el cambio deseado?

Con respecto al aspecto de **relaciones**, se refiere a las relaciones humanas entre los miembros del centro. Las preguntas en este caso son:

¿Existe una comunicación abierta y constructiva?

¿Cómo el centro maneja los conflictos y problemas?

La **estrategia** se refiere a los siguientes aspectos:

- distribución de recursos,
- estrategias con respecto al proceso de aprendizaje,
- desarrollo de recursos humanos,
- toma de decisiones,
- control de la calidad.

Las preguntas acerca de la **estrategia** son:

¿En qué medida el centro da oportunidades para mejorar?

¿En qué medida es deseable tener una estrategia común en cuanto al proceso de aprendizaje?

Para establecer un desarrollo efectivo y eficaz del centro es necesario dar atención a esos aspectos de una manera equilibrada, ya que todos estos aspectos se afectan mutuamente.

Resultados del Programa de Desarrollo Institucional

Del Programa de Desarrollo Institucional se espera los siguientes resultados:

- el uso de perspectivas y/o alternativas ayuda al centro y lo pone en una mejor posición para clarificar sus necesidades reales,
- constituye equipos de aprendizaje, primero dentro de los comités de dirección, luego en grupos trabajando en un proyecto piloto, y finalmente en los equipos funcionando dentro de la estructura organizacional existente,
- ayuda a desarrollar valores y visiones comunes,
- ayuda al centro a mejorar sus programas y operaciones, siendo éstos los resultados concretos de “proyectos”,

- ayuda a cambiar la cultura del centro, a través de un nuevo comportamiento de trabajo en equipos y del desarrollo de personal y asesoría entre colegas,
- finalmente, ayuda al centro a institucionalizar una nueva manera de abordar los problemas, a través de un intenso proceso de aprendizaje que se ha aplicado a todos los niveles, durante el proceso de desarrollo.

III. Metodología

El proceso de desarrollo institucional

Aquí resumimos los pasos generales que usualmente son tomados en el proceso del Programa de Desarrollo Institucional, aunque en la práctica el proceso es diferente para cada centro, simplemente porque él mismo es la unidad única para el cambio (Dalin, P. and Rollf, H., 1993).

Paso 1. Análisis y diagnóstico en conjunto.

El centro, usualmente representado por un comité interno de dirección, trabaja en las siguientes tareas: formular áreas de preocupación, recoger, analizar y valorar datos y dialogar con los empleados involucrados.

Este es el primer momento en el que ellos se dan cuenta de la diferencia entre cómo son las cosas y cómo se desea que sean.

Paso 2. Fijar las metas.

Las tareas del centro son: formular sus intenciones y establecer alternativas; por ejemplo, fijar prioridades, clarificación de valores y planear acción.

Paso 3. Prueba y evaluación.

Para transformar planes en realidad, el centro piloteará algunas de las ideas como proyecto y dará a una parte del cuerpo docente la oportunidad de ensayar nuevas prácticas.

En este paso son claves las siguientes actividades:

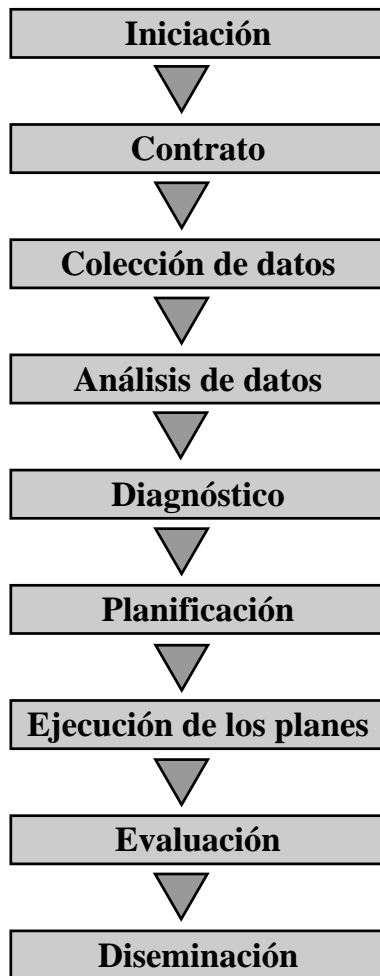
- capacitación en áreas tales como gestión de proyectos y formación de equipos de trabajo; también podrá ser necesario realizar entrenamientos específicos en áreas específicas,
- monitoreo y evaluación de la implementación de nuevos proyectos; esto es esencial porque los efectos no son obvios y sólo algunos miembros participan en la implementación de proyectos en esta primera fase.

Paso 4.

Generalización e institucionalización.

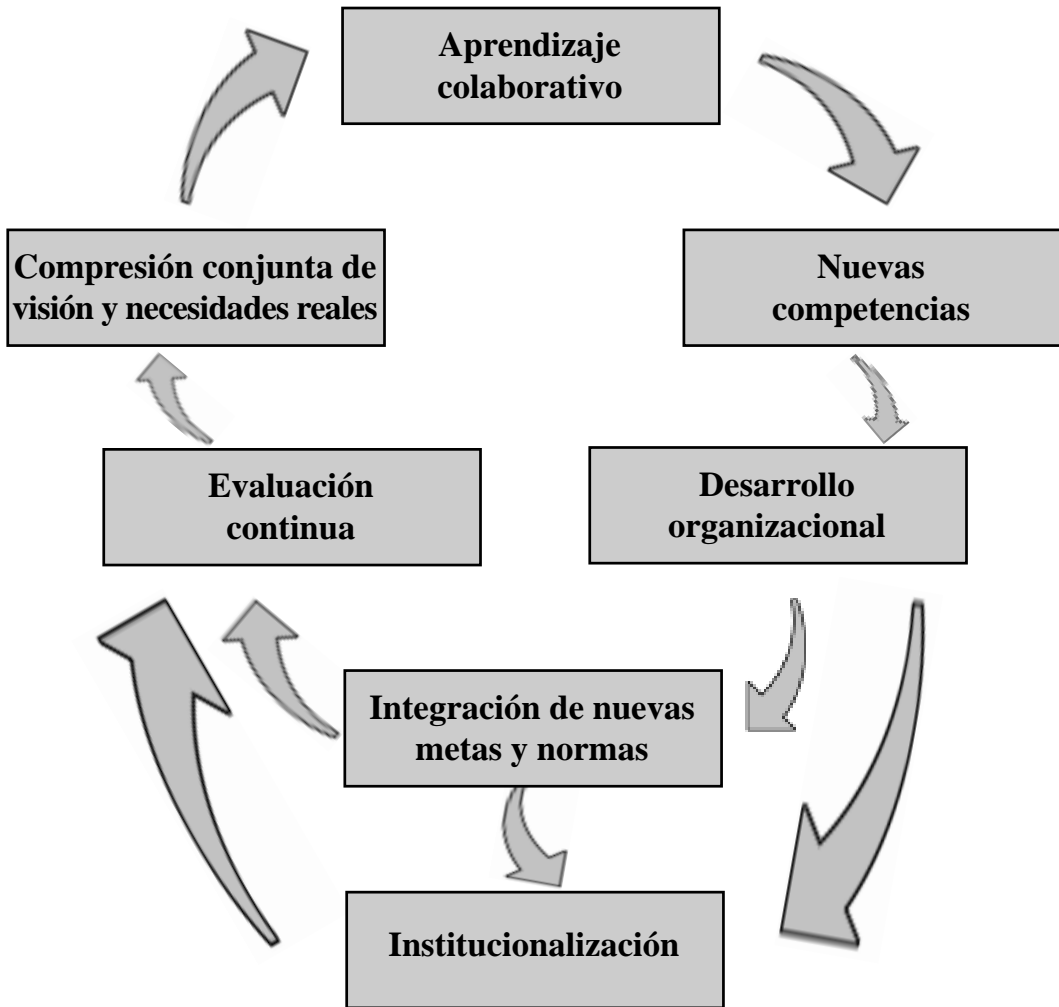
Usualmente la ejecución pasa por diferentes ciclos incluyendo cada vez más personal.

Esto significa más capacitación, producción de materiales, ajustes estratégicos en la manera que está organizado el centro, reasignación de recursos.

Gráfico N° 3: Pasos específicos del Programa de Desarrollo Institucional

El Programa de Desarrollo Institucional trata de establecer un proceso de desarrollo organizacional en el centro, empezando con una comprensión conjunta de las necesidades reales del equipo y la formulación de una visión común. A través de un proceso de aprendizaje colaborativo, los miembros del equipo adquieren nuevas competencias y aceptan e integran nuevas metas y normas.

Gráfico N° 4: Proceso de desarrollo organizacional



Herramientas

En cada fase del proceso de desarrollo institucional se puede utilizar herramientas de apoyo. El Programa de Desarrollo Institucional ofrece herramientas útiles en base a experiencias obtenidas en diferentes proyectos. Sin embargo, las herramientas son solamente ejemplos que pueden ser adaptados de acuerdo con las necesidades del centro. En los anexos se puede encontrar los ejemplos de las herramientas utilizadas.

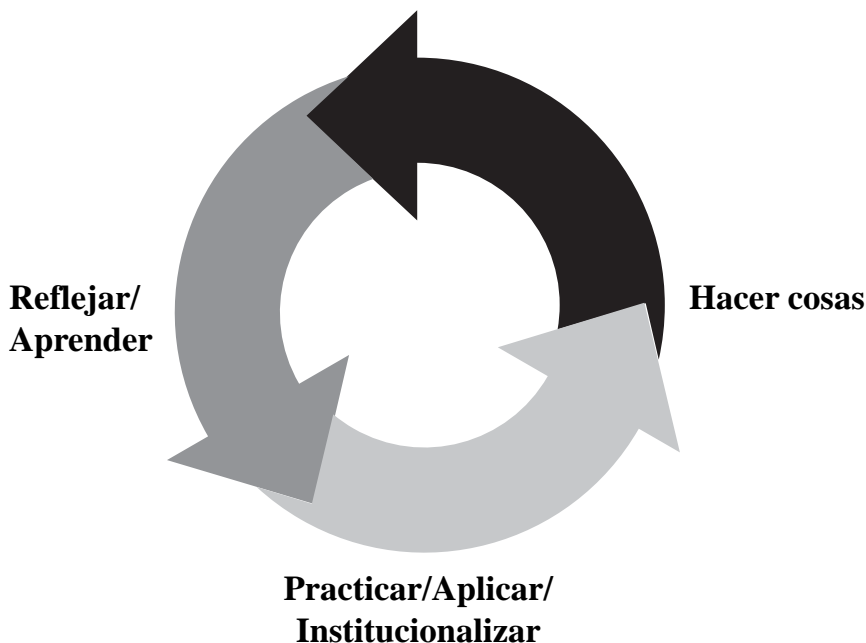
IV. Papel del Asesor

Para los centros no es tan fácil desarrollarse, cambiar sus prácticas, hacer un diagnóstico, elaborar un plan de acción en base al diagnóstico e implementar ese plan. Además a menudo falta capacidad en el centro para realizar el cambio. Por lo tanto la ayuda de un asesor externo puede ser beneficiosa. “El asesor puede jugar un rol importante en el proceso de cambio”¹.
Ayuda:

- a establecer equipos de aprendizaje.
- a desarrollar valores y visiones comunes.
- al centro a mejorar sus programas y operaciones.
- al centro a ser capaz de hacer un diagnóstico en conjunto, a formular un plan de acción, a manejar el proceso del cambio.
- a considerar y comprender al centro como una organización en aprendizaje. Facilita el proceso de aprendizaje, de reflexión sobre su situación; le ayuda al centro en los procesos de aprender a aprender, aprender a emprender y aprender de sus errores.
- a fortalecer la habilidad del centro para utilizar y desarrollar sus propios recursos, y mejorar la capacidad de resolver problemas.
- al centro a buscar y encontrar sus propias soluciones, facilita su propio proceso de resolución de problemas; no brinda soluciones, pero facilita herramientas.
- a institucionalizar una nueva manera de abordar problemas.
- a cambiar la cultura de administración del centro.

En el fondo, el papel más importante del asesor de un Programa de Desarrollo Institucional es ayudar al centro en el proceso de aprendizaje institucional, facilitar el proceso de aprendizaje: ayudarlo a reflexionar sobre su situación; ayudarlo a impulsar los procesos de “aprender a aprender”, “aprender a emprender” y “aprender de sus errores”.

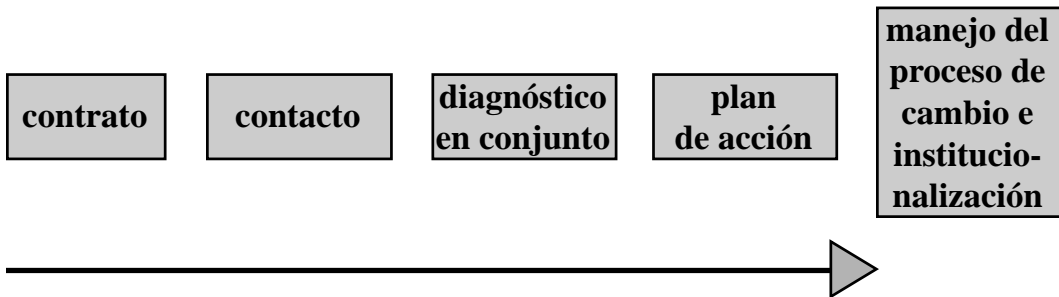
Gráfico N° 5: El proceso de aprendizaje institucional



Se ha desarrollado un programa de capacitación de Desarrollo Institucional con el fin de capacitar al equipo técnico que trabaja en programas de mejoramiento de los centros.

Este programa permite al participante aplicar el Programa de Desarrollo Institucional tomando en cuenta que es un procedimiento complejo. La capacitación en el Programa de Desarrollo Institucional está basada en la teoría de desarrollo de Recursos Humanos descrito por Joyce and Showers², usando una serie de actividades de aprendizaje que combinan teoría, práctica, asesoría e intervisión. El programa contiene seminarios, prácticas supervisadas, y sesiones de intercambio entre los participantes.

Los seminarios son organizados en base a las diferentes etapas en el proceso de cambio:



En todo este proceso es clave el rol de facilitador que realiza el consultor.

V. Actividades realizadas

En este capítulo presentamos un resumen de las actividades realizadas para la línea de trabajo Desarrollo Institucional del Programa de Educación Agropecuaria en Nicaragua.

Los principales protagonistas de ese caso son :

- equipo técnico del Instituto Nacional Tecnológico, INATEC, y el Programa de Educación Agropecuaria, PEA, que tienen a su cargo supervisar y asesorar a los Centros de Enseñanza Técnica Agropecuaria, CETA.
- personal directivo y docente de esos centros,
- consultor especializado en Desarrollo Institucional.

Después de una introducción breve del concepto y metodología del Programa de Desarrollo Institucional en 1998, dirigido al equipo técnico, se continuó en marzo 1999 con diferentes actividades como son: talleres, reuniones temáticas y visitas a los centros con el fin de:

- Fortalecer, ampliar y profundizar los conocimientos y las habilidades del equipo técnico en cuanto a la metodología y herramientas a utilizar en el Desarrollo Institucional con enfoque en:
 - cómo desarrollar ideas y visión sobre el rol del centro en su entorno regional,
 - cómo desarrollar el mercadeo de los centros y las relaciones con actores y organismos en el entorno,

- desarrollo de liderazgo empresarial en los centros.
- la organización interna y la relación entre formación, producción y administración.
- Capacitar equipos de dirección y personal docente de los centros en el tema de Desarrollo Institucional.
- Apoyar y asesorar a los centros en el proceso de Desarrollo Institucional.

En primer lugar se realizó un taller sobre Desarrollo Institucional para el equipo técnico que tiene a su cargo dar supervisión y asesoría a los centros.

El objetivo de este taller fue fortalecer, ampliar y profundizar los conocimientos y las habilidades del equipo técnico en cuanto a la metodología y herramientas a utilizar en el Desarrollo Institucional. En este taller el equipo técnico ejerció y adaptó la metodología y algunas herramientas sobre Desarrollo Institucional. Particularmente se trató de instrumentos sobre orientación estratégica, diagnóstico de organizaciones, análisis de redes y diseño de un plan de desarrollo institucional. Además, ellos prepararon un taller sobre Desarrollo Institucional para los centros.

Las observaciones generales de este taller con el equipo técnico fueron:

- El equipo técnico tiene conciencia sobre los factores en el terreno del mejoramiento organizacional para fortalecer el centro.
- El equipo técnico tiene conciencia sobre una metodología útil para formular un plan de desarrollo institucional, sobre todo con respecto a orientación estratégica, diagnóstico de organizaciones, análisis de redes.
- El equipo técnico tiene alguna experiencia con la aplicación de esta metodología, gracias a la oportunidad de ejercitarla con sus colegas durante el taller.

Luego el equipo técnico ejecutó talleres sobre el Desarrollo Institucional en tres centros. El propósito de estos talleres fue fortalecer la capacidad de los centros para desarrollar e implementar sus propias estrategias de desarrollo institucional a corto y mediano plazo.

Además, estos talleres sirvieron para dar la oportunidad al equipo técnico de poner en práctica habilidades en cuanto a asesoría sobre Desarrollo Institucional.

Los participantes fueron el personal directivo de los centros. Los facilitadores de estos talleres fueron los miembros del equipo técnico.

Algunas conclusiones de estos talleres fueron:

- El taller fue para el centro, sobre todo, una capacitación con ejercicios para formular un plan de desarrollo institucional. No obstante, el plan es un medio, un recurso para facilitar el Desarrollo Institucional.
- Es difícil la ejecución del plan de desarrollo.
- Es difícil el mejoramiento de las condiciones que dificultan o impiden un desarrollo institucional efectivo del centro; por eso será sobre todo importante, mejorar las condiciones que favorecen este proceso tales como: el sentido de involucramiento, buen liderazgo, capacidad del cuerpo docente, relaciones efectivas, valores compartidos etc.
- Un papel importante del equipo técnico es apoyar al centro en el proceso de aprendizaje: diagnosticar errores y buscar soluciones. A menudo y desde hace muchos años, el centro ha desarrollado una manera de ser, de hacer, costumbres que ahora ya no son muy apropiadas. Nadie sabe el por qué de estas costumbres arraigadas. El papel del equipo técnico es confrontar el centro con estas costumbres para que el centro pueda aprender.

- Un punto débil del método utilizado durante el taller es que siempre hay factores importantes que influyen el futuro de un centro y están fuera de la esfera de influencia del mismo, tales como: el curso de la economía, de la agricultura, el cambio de políticas institucionales, la disponibilidad de recursos etc. Sin embargo, es importante tomar en cuenta estos factores en un plan de desarrollo.
- Los participantes de los Centros de Educación Técnica Agropecuaria que son los miembros del Consejo de Dirección y algunos docentes, están conscientes de los factores importantes en el terreno del mejoramiento organizacional para fortalecer su centro o para sobrevivir o mejorar la situación del entorno.

Después de la ejecución de los talleres de Desarrollo Institucional con los tres centros, se organizó un taller con el equipo técnico con el fin de:

- Recolectar y retomar las experiencias del equipo técnico con los talleres en los centros.
- Formular las necesidades en cuanto a capacitación para perfeccionar las capacidades como asesor en Desarrollo Institucional.
- Capacitar al equipo técnico en temas importantes en base a sus experiencias durante el taller en el centro.

Algunas conclusiones de este taller fueron:

- El Programa de Desarrollo Institucional ofrece oportunidades al equipo técnico para apoyar a los centros más eficazmente en su desarrollo institucional.
- La exigencia del fortalecimiento del Consejo de Dirección de los centros en aspectos de liderazgo, comunicación y toma de decisiones.

- Las necesidades del equipo técnico, en cuanto a demás capacitaciones son sobre todo: “vender” el Programa de Desarrollo Institucional en los centros, mucha práctica de trabajo con respecto al Programa de Desarrollo Institucional, intercambio de experiencias, más y mayor conocimiento sobre otros temas de Desarrollo Institucional, tal como la “planificación”.

Durante el período abril a septiembre de 1999 el taller sobre Desarrollo Institucional fue ejecutado en los demás centros.

En septiembre de 1999 se efectuaron visitas a algunos centros para evaluar los efectos del taller de Desarrollo Institucional realizado en los mismos y un taller con el equipo técnico, a fin de intercambiar sobre las experiencias con el Programa de Desarrollo Institucional y formular actividades para el futuro.

En cada visita se realizó una ronda de entrevistas para escuchar comentarios, opiniones y sugerencias acerca del taller sobre el Programa de Desarrollo Institucional, sobre los acuerdos y su puesta en práctica.

Las conclusiones generales de estas visitas fueron:

- Poca divulgación de la misión, visión y el plan estratégico.
- Comunicación insuficiente en el Consejo de Dirección en cuanto a la sincronización de los planes parciales dentro del Plan de Desarrollo Institucional.
- Capacidad insuficiente en cuanto al liderazgo del Consejo de Dirección para dar seguimiento al Plan de Desarrollo Institucional de una manera efectiva.
- Poco enfoque empresarial para establecer relaciones exitosas con actores externos y para establecer una finca escolar rentable y sostenible.

- Para los centros el Plan de Desarrollo Institucional es un documento requisito, y no una herramienta útil para fortalecer su desarrollo.
- Falta intercambio entre el equipo técnico, sobre las experiencias y la asesoría brindada en cuanto a Desarrollo Institucional de una manera estructurada.
- Falta de un sistema de control de calidad para monitorear, supervisar y medir los avances del proceso de Desarrollo Institucional en los centros.

En base a las necesidades del equipo técnico de la Dirección Específica de Formación Profesional Agropecuaria y Forestal de INATEC, se realizó un taller sobre “Los avances del Programa de Desarrollo Institucional” con el objetivo de fortalecer las capacidades del equipo técnico para asesorar al personal de los centros en el proceso de Desarrollo Institucional.

Se dio atención al papel del equipo técnico en el proceso de Desarrollo Institucional a través de un estudio de caso, de juego de roles y una herramienta sobre papeles funcionales del equipo técnico como agente de cambio:

¿Cómo asesorar al centro en la implementación del plan de Desarrollo Institucional?

Se concluyó que en algunos centros las oportunidades del equipo técnico son limitadas para dar asesoría en Desarrollo Institucional de una manera efectiva, debido al bajo nivel de liderazgo del Consejo de Dirección.

Aparte de esto, es importante que el equipo técnico se dé cuenta que en su papel como agente de cambio, se relaciona con cinco diferentes papeles funcionales:

- catalizador,
- facilitador,
- proveedor de soluciones,
- vinculador de recursos,
- estabilizador.

Se necesita de todas ellas para alcanzar resultados satisfactorios en el proceso de Desarrollo Institucional.

Luego los participantes continuaron con la elaboración de un sistema de control de calidad en cuanto al proceso de Desarrollo Institucional con los siguientes aspectos:

- lista de chequeo: indicadores para el Plan de Desarrollo Institucional como documento,
- lista de chequeo: indicadores para monitorear y medir los avances del Desarrollo Institucional

En marzo del 2000 se organizó un taller sobre el tema de Programa de Desarrollo Institucional para el equipo técnico de la DEFPAF, responsable de la supervisión de los centros en el sector agropecuario para lograr la formulación de un Plan Estratégico de esta dirección, fortaleciendo así el Desarrollo Institucional en el nivel central de INATEC.

Se abordaron los siguientes aspectos:

- Análisis externo y la formulación de estrategias, con el objetivo de promover un mayor acercamiento con las instituciones seleccionadas.

- Reflexión sobre el análisis interno y la elaboración de la matriz de orientación estratégica.
- Formulación de estrategias, partiendo de los resultados de la matriz.
- Definición de la misión y visión.
- Elaboración de planes parciales, partiendo de las estrategias formuladas anteriormente; para esta actividad se formaron grupos de trabajo.

En base a las necesidades del equipo, formuladas en noviembre de 1999, el consultor externo ayudó al equipo técnico en la preparación de un taller para el personal directivo con el objetivo de fortalecer, ampliar y profundizar los conocimientos y las habilidades del equipo en cuanto a las metodologías y herramientas a utilizar en el Desarrollo Institucional con enfoque hacia el desarrollo de habilidades de los Consejos de Dirección de los centros en cuanto a comunicación, planificación, monitoreo y desarrollo de liderazgo empresarial en los centros.

En los meses siguientes el equipo técnico realizó talleres sobre “Liderazgo Empresarial” con el personal directivo de los centros. En base a los resultados de estos talleres el equipo técnico realizó acciones de seguimiento para fortalecer el liderazgo de los directivos.

En la última fase del proyecto -desde septiembre 2000- se dio prioridad al seguimiento en los centros, es decir, al acompañamiento del equipo técnico durante sus visitas a los centros por un consultor externo especializado en Desarrollo Institucional.

Con el fin de fortalecer las capacidades del equipo técnico en su función de asesoría integral del centro y brindar asesoría sobre el desarrollo de los instrumentos para institucionalizar la evaluación del desempeño de ellos, el consultor realizó las actividades siguientes:

- visitas a centros para observar algunos miembros del equipo técnico en su función de asesor en Desarrollo Institucional,
- durante las visitas, asistió a reuniones, clases prácticas y realizó un recorrido por la finca escolar,
- después de la visita, reunión con el/la especialista de cada centro, para retroalimentar sobre su quehacer como asesor. Y una sesión plenaria con el equipo técnico.

En base a la experiencia obtenida durante las visitas, el equipo técnico dio más atención a los siguientes aspectos, considerando su papel asesor:

- facilitar el proceso de desarrollo y cambio: diagnóstico en conjunto, plan de acción, manejo del proceso de cambio, institucionalización;
- considerar y comprender a los centros como organizaciones en aprendizaje; ayudarles para aplicar los principios de aprender a aprender, aprender a emprender; aprender de sus errores; facilitar el proceso de aprendizaje del centro;
- fortalecer la habilidad del centro para utilizar y desarrollar sus propios recursos, y mejorar la capacidad de resolver problemas; ayudar y enseñarles a buscar y encontrar sus propias soluciones, facilitar su propio proceso de resolución de problemas; brindar herramientas.

VI. Resultados y lecciones aprendidas

Resultados

Para comprobar los resultados de la línea de trabajo Desarrollo Institucional, primero se realizaron visitas a los centros para observar los cambios con respecto a Desarrollo Institucional, por parte de los principales actores: las directivas, docentes y el equipo técnico. Asimismo, se realizó una evaluación por diez representantes de cinco centros y por miembros del equipo técnico de la DEFPAF de INATEC, lo que permitió medir los resultados e identificar los factores que han fortalecido y/o impedido, el éxito de esa línea de trabajo.

Resultados en los centros

Como primer resultado cabe mencionar que cada centro tiene su propio Plan de Desarrollo Institucional, un documento que describe la misión y visión compartida, y una planificación a largo plazo de dos a tres años, con objetivos y metas.

Luego, se puede concluir que el Programa de Desarrollo Institucional ha mejorado las habilidades en el centro en cuanto a planificación, particularmente en los siguientes aspectos:

- visión a largo plazo,
- programar las actividades de acuerdo a la derivación del Plan de Desarrollo Institucional.

También se han fortalecido habilidades en cuanto a liderazgo empresarial.

Un propósito importante del Programa de Desarrollo Institucional fue aumentar el número de convenios de los centros con los actores sociales del sector agropecuario. En general se registró un aumento del número de convenios entre un 30% y 40%, resultando en más becas, mejoramiento de la infraestructura, medios didácticos y asistencia médica al alumnado.

En cuanto al fortalecimiento de habilidades para resolver sus propios problemas, ser autocrítico, dar y recibir retroalimentación y aprender en equipo, se logró particularmente un mejoramiento en los siguientes aspectos:

- búsqueda de soluciones con recursos generados por el propio centro,
- búsqueda de alternativas a problemas encontrados,
- reflexionar en equipo para cumplir con la meta propuesta,
- gestionar proyectos ante organismos e instituciones.

En los centros se ha logrado un mejoramiento de las habilidades para dar seguimiento a acuerdos, planes y compromisos. No obstante, se debe destacar que todavía hay una necesidad de fortalecimiento en seguimiento y control.

Resultados en el nivel central

Al inicio del Programa de Educación Agropecuaria un objetivo de la línea de trabajo, Desarrollo Institucional a nivel central de INATEC, fue el siguiente:

“Fortalecer la capacidad de INATEC a nivel central, para jugar su papel complementario y facilitador en el desarrollo institucional de los Centros de Educación Técnica Agropecuaria”.

En general, se puede concluir que específicamente a nivel del equipo técnico de la DEFPAF se ha fortalecido el papel de facilitador en el Desarrollo Institucional de los centros. Divulgación del Programa de Desarrollo Institucional a otras Direcciones y Departamentos de INATEC no se le ha dado mucho énfasis.

A nivel del equipo técnico se realizó un fortalecimiento de sus habilidades en cuanto a ayudar a los centros en:

- hacer un diagnóstico en conjunto y para formular un plan de acción,
- considerar y comprender que los centros mismos son una organización en aprendizaje,
- construir equipos en aprendizaje,
- desarrollar sus valores y visiones comunes,
- planificación a largo plazo,
- mejoramiento de su liderazgo empresarial,
- ser autocríticos, y aprender en equipo,
- la elaboración de estrategias para dar seguimiento a acuerdos, planes y compromisos.

Lecciones aprendidas

Una de las lecciones importantes aprendidas en la experiencia con el Programa de Desarrollo Institucional, es que el apoyo institucional del nivel central, es esencial para lograr éxito con el desarrollo institucional de una manera sistemática en los centros. Asimismo el apoyo del nivel central y su dedicación al concepto de Desarrollo Institucional, es necesario para la institucionalización del concepto mismo a nivel del centro.

Otra lección aprendida indica que, durante la introducción del Programa del Desarrollo Institucional al grupo meta, es importante dar mucha atención a la relevancia del Plan de Desarrollo Institucional y sus componentes -misión, visión, plan de acción- para el desarrollo del centro. También se debe destacar que es esencial monitorear los avances del plan de acción a través de indicadores de calidad.

La experiencia con el Programa de Desarrollo Institucional, nos enseñó como lección, que para implementar de manera exitosa el Plan de Desarrollo, es necesario que el personal del centro fortalezca sus habilidades en liderazgo empresarial y en trabajo en equipo, ya que esas habilidades son requisitos para implementar en la realidad lo que está descrito en dicho Plan. Se debe enfatizar que el equipo técnico que tiene a su cargo supervisar y ayudar a los centros, juegan un papel importante en el proceso de desarrollo institucional. Su apoyo es imprescindible para la implementación satisfactoria del Programa de Desarrollo Institucional en los centros.

De la experiencia con Desarrollo Institucional surge como lección que el equipo técnico tiene el rol esencial de apoyar al centro en la elaboración de un plan de Desarrollo Institucional en base a realidades concretas y metas realistas. Del mismo modo se puede extraer que es importante brindar apoyo al personal del centro con respecto al fortalecimiento del trabajo en equipo.

Tal vez el factor más determinante es que el equipo técnico facilite el proceso de aprendizaje del equipo del centro. La experiencia adquirida puso en evidencia lo difícil de formar equipos de aprendizaje, ya que eso requiere un cambio de actitud de parte del personal docente y del equipo técnico. No obstante, en el fondo el proceso de desarrollo institucional es un proceso de formación de equipos de aprendizaje capaces de institucionalizar en su centro el proceso de aprendizaje: aprender a aprender, aprender a emprender, aprender de sus errores.

La experiencia con la metodología y herramientas del Programa de Desarrollo Institucional ha enseñado que es posible entender y poner en práctica este programa. El programa permite una mayor reflexión de la situación del centro y facilita el trabajo con el centro como organización.

Una lección que nos deja esta experiencia con la metodología del Programa de Desarrollo Institucional, es la necesidad de brindar seguimiento continuo como un aspecto clave.

Finalmente, surgió como lección que los dos papeles de supervisor y de asesor, que el equipo técnico juega, dificultan la ejecución adecuada del papel de facilitador en el proceso de Desarrollo Institucional.

Bibliografía

Clark, D. (1996). *Schools as Learning Communities*, London, Cassell.

Dalin, P. (1992). *How schools improve. International report*, Oslo.

Dalin, P. and Rollf, H. (1993). *Changing the school culture*, London.

Dalin, P. and Rust, V. (1996). *Towards schooling for the twenty-first century*. London, Cassell.

Fullan, M. and Hargreaves, A. (1997). *¿Hay algo por lo que merezca la pena luchar en la escuela?*. Madrid, Morata.

Joyce, B and Showers, B. (1980). *Improving inservice training*. *Educational Leadership*, 37, 379 - 85.

Lippitt, G, & Lippitt, R. (1986). *The consulting process in action* (2nd ed.). San Diego, CA: University Associates.

Martín-Moreno Cerrillo, Q. (1996). *La organización de centros educativos en una perspectiva de cambio*, Madrid, Sanz Torres.

Schein, Edgar H. (1990). *Process Consultation, Vol 1* - Uitg. Addison- Wesley Publishing Company.

Schein, Edgar H. (1990). *Process Consultation, Vol II* - Uitg. Addison- Wesley Publishing Company.

Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Barcelona, Granica.

Senge, P. (1995). *La Quinta Disciplina en la Práctica*, Barcelona, Granica.

Peter Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard Ross, George Roth, Bryan Smith (1999). *Dance of change*, Doubleday/Currency.

Peter Senge, Nelda Cambron-McCabe, Timothy Lucas, Bryan Smith, Janis Dutton, and Art Kleiner (2000). *Schools that learn*, Doubleday / Currency.

Sirotnik, K.A (1994). “La escuela como centro del cambio”, en *Revista de Educación*, 304; pp. 7-30.

Tejada, J. (1998). *Los agentes de la innovación en los centros educativos. Profesores, directivos y asesores*. Granada, Aljibe.

Verspoor, A. (1989), *Pathways to Change: Improving the Quality of Education in Developing Countries*, World Bank.

Anexos

Anexo 1: Herramientas utilizadas

Anexo 2: Abreviaturas

Anexo 1

Herramientas utilizadas³

Herramienta 1: La capacidad de cambio del centro*

Herramienta 2: La disposición del profesor*

Herramienta 3: La capacidad de equipo*

Herramienta 4: Análisis de Redes

Herramienta 5: El Modelo de Organización Integrada, una lista de chequeo

Herramienta 6: La Orientación Estratégica

Herramienta 7: Formato Plan de Desarrollo Institucional

Herramienta 8: Indicadores del avance del Programa de Desarrollo Institucional

Herramienta 9: Formularios de Evaluación del Programa de Desarrollo Institucional.

**Herramienta 1:
La capacidad de cambio del centro**

Herramienta 1: La capacidad de cambio del centro

- Objetivos:**
- Desarrollar el concepto de "Capacidad de Cambio del centro".
 - Determinar la habilidad de "su centro" para manejar el proceso de cambio.
 - Identificar las áreas potenciales donde la capacidad de cambio puede ser fortalecida.

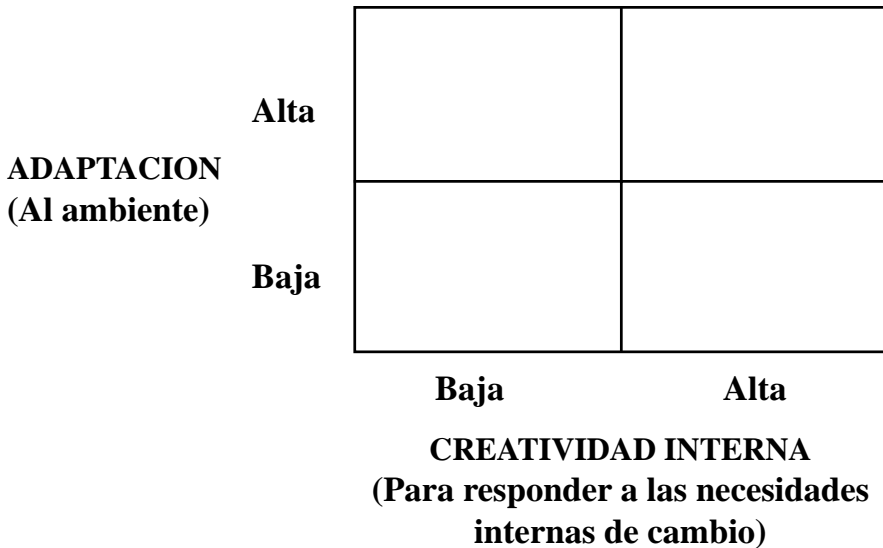
Proceso: Usted puede escoger entre varios métodos, que incluyen:

- Una entrevista con un grupo representativo.
- Un cuestionario para todos los profesores.
- Una discusión enfocada.

En cada caso usted puede usar los criterios desarrollados más adelante, en la herramienta 3: La capacidad de equipo.

I. La adaptación mutua y el desarrollo

El centro debe responder a las necesidades y demandas que el ambiente propone (por ejemplo: El Ministerio, los padres de familia, etc.), así como a aquellas, propuestas por los individuos y grupos en el centro. Estas necesidades pueden estar en armonía o en conflicto unas con las otras. Evalúe mentalmente a "su centro" y ubíquelo en la siguiente figura:



II. Las etapas de desarrollo

La capacidad del centro para cambiar sus prácticas, considerado como una organización, depende de "su madurez" en cuanto a su relación con el proceso de cambio⁴ Evalúe a "su centro" en relación con las tres etapas y determine cómo la administración del centro está dirigiendo el proceso de cambio:

- El centro **tradicional**

El centro es un sistema acoplado flojamente. Cada persona depende de sí misma solamente. Casi no existe conciencia que hay necesidad de soluciones en conjunto o comunes. Los esfuerzos de "unificar el centro con un propósito" son vistos con escepticismo.

- El centro **proyecto**

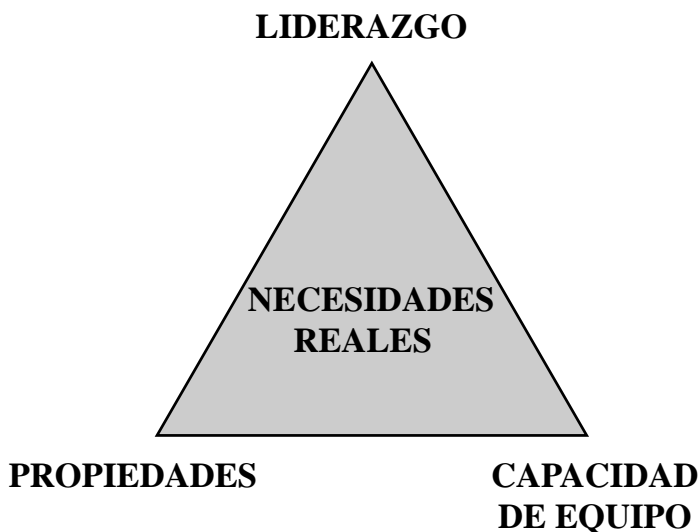
El centro se caracteriza por un número de proyectos de desarrollo. El centro no ha puesto estos proyectos en la forma de un plan comprensivo ni ha desarrollado una filosofía educacional que los "unifique como grupo". Los proyectos compiten seguidamente tras los recursos y la atención del director.

- El centro que **soluciona los problemas**

El centro ha trabajado con su misión, sus objetivos, su filosofía educacional y las normas durante varios años. Lo caracterizan actitudes positivas respecto al cambio, y conoce sus propios puntos débiles y fuertes. En algunos casos el centro es indulgente con su propia práctica, tanto así que no responde fácilmente a los nuevos retos de la comunidad.

III. El modelo de las necesidades reales

La capacidad de un centro para cambiar depende de su habilidad para responder adecuadamente ante necesidades reales. Evalúe la capacidad del centro, según como éste se relaciona con el siguiente modelo⁵ :



- **Las Necesidades Reales:**

Se refiere a la medida en que los programas de Mejoramiento responden a las necesidades sentidas por parte de los estudiantes, los padres y los profesores, o la medida en que los programas crean un entendimiento de cuáles son las necesidades reales en el centro.

- **El Liderazgo:**

La habilidad de los líderes del centro para manejar el proceso de cambio (ver la herramienta "Capacidad de equipo").

- **La Propiedad:**

El grado en que los actores del programa se identifican con el proyecto y se sienten motivados para trabajar por él (ver la herramienta 2 : Disposición del profesor).

- **La Capacidad de Equipo:**

La medida en que el centro tiene la capacidad como equipo para poder enfrentar las demandas del proyecto (ver la herramienta 3: Capacidad de equipo).

**Herramienta 2:
La disposición del profesor**

Herramienta 2: La disposición del profesor

Objetivos:

- Desarrollar el concepto de "Disposición del profesor".
- Estimar las inquietudes de los profesores en cuanto al proceso de cambio en su centro.
- Identificar áreas potenciales que mejorar.

Proceso:

Usted puede escoger entre diferentes propuestas, que incluyen:

- Una entrevista con un grupo representativo
- Un cuestionario para todos los profesores.
- Una discusión enfocada.

En cada caso usted puede usar los criterios desarrollados más adelante en la herramienta 3: La capacidad de equipo.

I. La Disposición del Profesor

Las actitudes generales hacia el proceso de cambio⁶

- **Los valores**

- ¿Hasta qué punto existe claridad acerca de qué valores están implicados en los cambios?
- ¿Son estos valores percibidos como diferentes de los valores que están presentes en la práctica?
- ¿En qué medida está de acuerdo el profesor y la profesora con estos valores?
- ¿Hasta qué punto es más fácil o más difícil identificarse con estos valores en comparación con aquellos que son más tradicionales?

- **El poder**

- ¿En qué medida los temas como el poder, el control, los incentivos, son parte relativa al desarrollo del currículum y los papeles clarificados en relación a la innovación?
- ¿En qué medida serán estos factores diferentes en la nueva situación?, ¿de qué forma?.
- ¿En qué medida ve el profesor estos cambios como un problema para él ?
- ¿Si hay un problema, que hará el profesor (protestar, sentarse, manipular, etc.)?

- **El comportamiento práctico**

- ¿Está claro cómo el proceso de cambio tomará lugar y qué se espera del profesor?
- ¿Está claro quién está a cargo y cómo las decisiones van a tomar lugar?
- ¿Se siente el profesor comfortable con los planes, la toma de decisiones, el papel que él desempeña y con el liderazgo?
- ¿Cuál sería el papel del profesor según él lo ve durante la implementación ?. Y ¿qué es lo que él siente al respecto?

- **Las barreras psicológicas**

- ¿En qué medida ha tenido el profesor, experiencia con los procesos de cambio en el centro, anteriormente, y qué impacto han tenido sobre él o ella?
- ¿Da el profesor algún indicio de temor ante el proceso de cambio?
- ¿Cómo se ajusta el profesor normalmente a las exigencias del cambio?

1	2	3	4	5	6
Boicotea	Se retira	Trata de evitar involucrarse	Participa de manera tímida en las etapas tardías	Participación constructiva en la fase de desarrollo	Toma el liderazgo

II. Las 7 etapas de involucramiento⁷

Estas pueden ser utilizadas como un instrumento (tal como aparecen más adelante), o como una lista de los puntos de una entrevista.

Las siete etapas de involucramiento están representadas cada una con tres preguntas. Ver el cuadro del consolidado que aparece en la página 61.

	Estoy en completo Acuerdo			Estoy en completo Desacuerdo	
	1	2	3	4	5
1. No he participado en ningún debate sobre innovación en el centro.					
2. No he leído la información sobre los cambios planeados.					
3. No deseo participar en ningún programa de entrenamiento acerca del tema de la innovación.					
4. La innovación me suena interesante. Sin embargo tengo muchas preguntas.					
5. He leído muchos artículos y he participado en seminarios acerca de la innovación.					
6. Deseo aprender más acerca de los temas prácticos relacionados con mis asignaturas.					

7. Estoy en duda sobre si podré aprender los nuevos métodos/materiales/papel. 1 2 3 4 5
-
8. Este proyecto requerirá un esfuerzo mayor del que puedo invertir. 1 2 3 4 5
-
9. No deseo todos esos cambios requeridos para mis asignaturas. 1 2 3 4 5
-
10. Este proceso de cambio le quita demasiado tiempo a otros trabajos que necesitan más tiempo y mayores recursos. 1 2 3 4 5
-
11. Estoy preocupado de la habilidad por parte de nuestros líderes del centro para sobrellevar el proceso. 1 2 3 4 5
-
12. Me temo que no poseemos el apoyo necesario para implementar apropiadamente este proyecto. 1 2 3 4 5
-
13. Me pregunto qué aprenderán los estudiantes en la nueva situación. 1 2 3 4 5
-
14. Me pregunto si de hecho el proyecto alterará el curriculum. 1 2 3 4 5
-
15. Me pregunto si el proyecto nos llevará a tener un centro más apropiado para los estudiantes. 1 2 3 4 5
-

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 16. El proyecto requerirá más cooperación y coordinación que la que me gustaría ver incorporada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | |
| 17. Las decisiones de grupo reducirían fácilmente el papel individual que tengo ahora. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | |
| 18. El clima general dentro del centro es tal que podría impedir la implementación del proyecto. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | |
| 19. Entre más me involucro en el proyecto, más me gustaría desarrollarlo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | |
| 20. Trato de encontrar métodos nuevos y mejores para contribuir al proyecto. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | |
| 21. Debemos seguir adelante en base a nuestras propias experiencias y desarrollar un mejor proyecto. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | |

Las etapas de involucramiento (disposición del profesor)

15							
14							
13							
12							
11							
10							
9							
8							
7							
6							
5							
4							
3							
2							
1							
Etapas	I	II	III	IV	V	VI	VII
Preguntas	1,2,3	4,5,6	7,8,9	10,11,12	13,14,15	16,17,18	19,20,21

**Herramienta 3:
La capacidad de equipo**

Herramienta 3: La capacidad de equipo

Objetivos:

- Desarrollar el concepto de "Capacidad de equipo".
- Determinar la habilidad del equipo para usar las ideas, los conceptos, los métodos y los materiales en el proyecto.
- Identificar las áreas potenciales que hay que mejorar.

Proceso:

Usted puede escoger entre varios métodos, que incluyen:

- Una entrevista con un grupo representativo.
- Un cuestionario para todos los profesores.
- Una discusión enfocada

En cada caso usted puede usar los criterios desarrollados en esta herramienta que aparece a continuación.

La capacidad de equipo

Nosotros definimos el término "Capacidad de equipo" como la habilidad o cualidades del equipo entero en el manejo e implementación del proceso de cambio. Específicamente definimos la palabra habilidades al referirnos a las áreas siguientes:

- I. Habilidades para el liderazgo.
- II. Habilidades para el planeamiento y desarrollo.
- III. Habilidades para resolver problemas conjuntamente
- IV. Habilidades para la enseñanza.
- V. Habilidades para la evaluación de proyectos.

Las habilidades en cada área pueden ser de importancia crítica para el éxito del proyecto. Algunas cualidades en estas áreas necesitan ser desarrolladas por varias personas (por ejemplo, las habilidades para la enseñanza), sin embargo puede suceder que estas habilidades estén distribuidas de manera desigual en el grupo. En una situación como ésta resulta vital el qué tan bien el centro funciona como un "laboratorio de aprendizaje", donde los profesores aprenden uno del otro el cómo dar la instrucción en el aula de clases, etc. Ahora pasaremos a ver algunos de los aspectos esenciales de cada una de las cinco áreas de habilidades nombradas más arriba:

I. Las habilidades para el liderazgo

En cuanto al desarrollo de programas en un centro, pueden ser requeridas personas con habilidades de liderazgo a niveles diferentes por ejemplo el director del centro, el líder del proyecto, el profesor, etc.). Determine en qué medida son promovidas las habilidades siguientes y quién normalmente es el que asume la responsabilidad de que sean brindadas a quienes podrían beneficiarse de ellas. Primero verifique la actitud de los líderes hacia el proyecto, el papel de él (¿iniciación activa; apoyo entre bastidores; neutral, pero permite que proceda el proceso; negativo hacia el proceso?).

Habilidades: Qué tan capaces son los “líderes del equipo” en:

1. conceptualizar las ideas,
2. convencer al resto del equipo de seguir sus ideas,
3. diseñar un programa,
4. para vender el proceso a otros elementos de afuera (por ejemplo los padres Ministerio, etc.),
5. conseguir apoyo externamente,
6. desarrollar un sentimiento de pertenencia internamente,
7. incorporar nuevas necesidades dentro del proyecto, replicarse los temas y modificar el programa,
8. hacer planes de implementación,
9. delegar,
10. cubrir al proyecto contra las críticas y los ataques externos,
11. supervisar a los actores,
12. monitorear y controlar el proceso,
13. manejar los conflictos,
14. ajustar las operaciones diarias del centro con el proceso de cambio,
15. comunicarse de manera efectiva con todas aquellas personas involucradas,

II. Las habilidades para el planeamiento y desarrollo

Existen ciertas habilidades para planear y desarrollar, que son necesarias en las diferentes fases del ciclo de desarrollo y en los diferentes niveles de organización. Éstas incluyen (sin ser necesariamente las únicas) la habilidad para verificar en qué medida han sido consideradas:

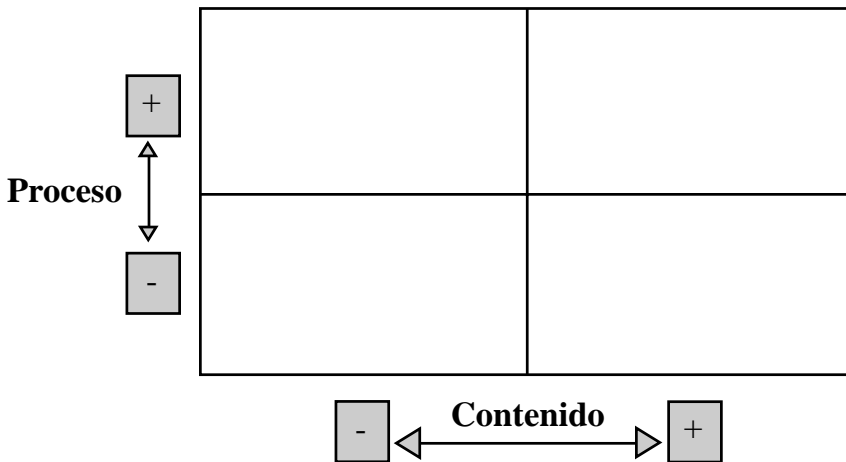
1. Formular una estrategia general para el programa.
2. Desarrollar metas operacionales.
3. Usar teoría pedagógica y psicológica en ambos macro y micro diseños.
4. Preparar presupuesto y monitorear el flujo de recursos.
5. Programar y planear el horario de actividades.
6. Formular los temas del proyecto en forma de presentaciones claramente redactadas.
7. Identificar y procurar efectivamente los recursos humanos del centro.
8. Diseñar y desarrollar los materiales y herramientas para el proyecto.

III. Las habilidades para la solución en conjunto de los problemas.

Un proyecto depende casi siempre más de la habilidad del equipo en conjunto para resolver los temas claves y problemas que en cualquier otra habilidad. "La habilidad para la solución de los problemas" puede ser comprendida como una habilidad técnica (una definición estrecha), o como una habilidad técnica comprensiva y de relaciones humanas (definición amplia). Utilizaremos la definición amplia.

A. El contenido y el proceso:

En qué medida el equipo es capaz de enfrentar los temas de contenido, por ejemplo resolver asuntos relacionados con los aspectos técnicos de la implementación del proyecto y los temas del proceso. Por ejemplo cómo son resueltos los conflictos. Ubique a "su centro" según la relación de éste con el proyecto en la figura que sigue a continuación:



B. La toma de decisiones:

Esta área de las habilidades, para solucionar en conjunto los problemas, tiene que ver con la forma en que se toman las decisiones dentro del "grupo del proyecto" así como en el centro (tal como se relaciona éste con el proceso de cambio):

1. ¿Es claro el proceso para todos los integrantes del grupo?
2. ¿Son muchas las personas que son tomadas por sorpresa?

3. ¿Hay algunas personas tomando decisiones sin tener la autoridad para hacerlo?
4. ¿Las personas a cargo evitan con frecuencia tomar las decisiones?
5. ¿Se está tomando mucho tiempo el proceso de la toma de decisiones conjunta, cuando pudiera ser hecho de forma más rápida, mediante delegación?
6. ¿Existe un vacío por la falta de toma de decisiones (las cosas están flotando)?
7. ¿Son las decisiones tomadas mediante "el conteo de votos"?
8. ¿Se siente la gente cómoda, con la manera en que se toman las decisiones?

C. Las funciones en la solución de los problemas

Varias funciones necesitan ser implementadas efectivamente para que tenga éxito la solución de los problemas. Entre esas funciones están la habilidad para:

1. tomar la iniciativa
2. buscar información
3. dar información
4. analizar y clarificar datos
5. dar un significado real a los datos
6. hacer la toma de pruebas

7. buscar establecer la armonía siempre que sea posible, sin tener que comprometerse en sus principios.
8. considerar visiones alternativas
9. proveer el apoyo emocional
10. comprender y manejar las diferentes reacciones psicológicas ante el trabajo de grupo (por ejemplo la excesiva dependencia, la necesidad de controlar a otros, el separarse, crear "alianzas" y círculos excluyentes).
11. dirigir y manejar a los grupos
12. utilizar las capacidades de cada una de las personas involucradas en el proceso
13. percibir las necesidades cambiantes y poder actuar de acuerdo con la solución de éstas

IV. Las habilidades para enseñar

La mayoría de las innovaciones educacionales pondrán nuevas demandas en los profesores, incluyendo la habilidad para enseñar (al hacer esto usando nuevos contenidos y métodos). Durante un proyecto las nuevas habilidades para enseñar son desarrolladas gradualmente.

A. El nivel de las habilidades

Es de importancia crítica para el éxito de un proyecto, que sean desarrolladas suficientes habilidades para influenciar el comportamiento del profesor y el alumno. Evalúe donde están los profesores en "su centro".

- **Uso temprano:** El profesor acaba de ser introducido en el proyecto, ha recibido cierto "entrenamiento" inicial (usualmente un curso corto de demostración), o está en el nivel de "hacer frente día a día".
- **Uso parcial:** El profesor está dominando algunos aspectos de las habilidades, sin embargo, el profesor no domina el programa entero. El profesor desarrolla habilidades de "primeros auxilios" para dominar las crisis potenciales.
- **Coordinación temprana:** El profesor ha atravesado todas las tareas importantes en el proceso de instrucción, ha aprendido las "habilidades" esenciales para "hacer frente", y se ha "consolidado". El profesor será capaz de dominar los aspectos esenciales.
- **Práctica coordinada:** El profesor utiliza nuevas habilidades según exista la necesidad y en relación con los retos que propone la instrucción. El profesor es creativo, repasa y revisa segmentos y los hace parte de "su repertorio".
- **Práctica integrada e innovativa:** El profesor ha estado utilizando las habilidades con varios grupos de estudiantes, ha encontrado áreas que necesitan ser mejoradas, han desarrollado el programa, lo ha expandido cuando existe la necesidad, y el profesor ha desarrollado una nueva forma de integración.

B. Entrenamiento efectivo en horas de trabajo en el centro

En la mayoría de los casos un equipo depende de cierta forma de entrenamiento en horas de trabajo para desarrollar habilidades (en inglés, in-service training). Haciendo uso de la teoría de entrenamiento en horas de trabajo de los autores Joyce y Showers, es importante evaluar el entrenamiento de su "equipo de trabajo". ¿Cuántos de los siguientes elementos están incluidos como parte de su plan de evaluación?

- Presentación de teoría relevante
- Demostración de nuevas habilidades ("modelo de instrucción")
- Práctica en situaciones simuladas
- Sesiones de "retro - alimentación" estructural y abierta
- Supervisión y consejo (en inglés, coaching); apoyo para el uso de habilidades nuevas en el aula de clases

V. Las habilidades para evaluar proyectos

Cada vez más se evalúa el desarrollo educacional de los proyectos. Usualmente la evaluación es una combinación de monitoreo, evaluación formativa y evaluación sumativa o concluyente. Los requerimientos exigidos al centro en este caso de evaluación podrían ser los siguientes (juzgue el nivel de las habilidades en el "centro"); la habilidad para:

1. Desarrollar un modelo de evaluación
2. Identificar las preguntas de evaluación más importantes
3. Desarrollar indicadores y acordar o escoger un estandar

4. Desarrollar un diseño de evaluación relevante
5. Desarrollar instrumentación o ayuda (si la evaluación es hecha internamente) o supervisar este proceso (si la evaluación es hecha externamente).
6. Dirigir el proceso de recolección de los datos
7. Analizar los datos
8. Usar los resultados de la evaluación para mejorar el proyecto
9. Comunicar los resultados (por escrito y verbalmente) a grupos internos y externos

**Herramienta 4 :
Análisis de Redes**

Herramienta 4: Análisis de Redes

Pasos para efectuar un análisis de redes:

Paso 1. Analizar el entorno institucional

- Identificar el alcance de la red (en lo geográfico, lo sectorial, lo temático)
- Identificar los actores en cuanto a sus relaciones principales
- Sacar las conclusiones

Paso 2 : Analizar la cobertura de la red

Se procede a identificar las actividades principales y la participación de los diferentes actores en ellas, para después pasar a estimar la cobertura.

- Valorar las actividades y la participación de los actores en ellas
- Valorar la cobertura del grupo meta, por actor
- Valorar la cobertura del grupo meta por actividad y el potencial de mejoramiento
- Sacar las conclusiones

Paso 3 : Evaluar la cooperación

- Revisar los mecanismos de cooperación y coordinación
- Sacar las conclusiones

Paso 4: Identificar una estrategia para el desarrollo de redes

- Identificar oportunidades para mejorar
- Desarrollar una estrategia de mejoramiento

El Desarrollo de Redes

Paso 1. Orientación y familiarización

Intercambiar información sobre los siguientes tópicos:

- ¿Qué hace la contraparte?
- ¿Cómo trabaja la contraparte?
- ¿Cuál es su capacidad financiera?
- ¿Qué esperan del futuro?

Intercambiar información sobre los problemas principales

Paso 2. Cooperación informal entre contrapartes de la Red

- Acuerdos puntuales, prestación de servicios mutuos
- Acumular experiencia con los enfoques y métodos de cada uno

Paso 3. Cooperación formal entre contrapartes de la Red

- Identificar problemas, factores comunes
- Tomar acuerdos sobre actividades, desempeño y servicios mutuos

- Hacer el balance entre inversión y beneficios previstos a raíz de la cooperación
- Fijar el punto de partida para la cooperación (requerimientos y criterios)
- Distribuir la inversión del tiempo, del dinero, los costos de operación, los beneficios, las responsabilidades
- Fijar los mecanismos de coordinación

Paso 4.

Institucionalización

Este paso debe:

- Orientarse hacia una planificación de procesos,
- Apuntar a los niveles de formulación de políticas institucionales,
- Incluir estructuras de organización,
- Prever mecanismos de coordinación entre las organizaciones,
- Observar el establecimiento de estructuras legales,
- Facilitar un sistema de monitoreo y control de las metas, y de los procesos en conjunto.

Herramienta 5 :
El modelo de organización integrada

Herramienta 5 : El modelo de organización integrada una lista de chequeo

El modelo de organización integrada puede ser útil para describir, analizar y levantar un diagnóstico del Centro de Formación.

1.0 La misión (razón de ser)	-	-/+	+
1.1 ¿Está claramente formulada la misión?			
1.2 ¿Los miembros comprenden y aceptan la misión?			
1.3 ¿La gerencia y el equipo de trabajo apoyan decididamente la misión?			
1.4 ¿Fue traducida adecuadamente en objetivos de largo plazo?			
2.0 Resultados / rendimiento ('output')			
2.1 ¿Ofrece el centro una gama relevante de servicios?			
2.2 ¿Existe una relación entre los servicios actuales, la misión y los objetivos a largo plazo?			
2.3 ¿Existe suficiente demanda de estos servicios?			
2.4 ¿Tiene el centro un resultado sustancial en términos de cantidad?			
2.5 ¿Puede el centro satisfacer la demanda de servicios?			
3.0 Recursos disponibles ('input')			
3.1 ¿Existe suficiente personal docente calificado?			
3.2 ¿Existe un nivel adecuado de condiciones generales?			
3.3 ¿Los edificios y el equipo son adecuados?			
3.4 ¿Los recursos aportados tienen un nivel aceptable de calidad?			
3.5 ¿Hay adecuados recursos financieros?			
3.6 ¿Hay acceso suficiente a la información?			
3.7 ¿Existe un uso de los recursos con miras a los resultados esperados?			
4.0 Relaciones hacia afuera			
4.1 ¿Hay satisfacción entre el grupo meta: empresas, padres, etc, con la calidad y la cantidad de los servicios en oferta?			
4.2 ¿Existen relaciones satisfactorias con los financieros y los donantes?			
4.3 ¿Los resultados logran satisfacer a los financieros y los donates?			
4.4 ¿Existen relaciones adecuadas entre el centro y los protagonistas políticos en la región y el país?			
4.5 ¿Tiene el centro una buena imagen pública?			

5.0 Factores externos	-	-/+	+
5.1 ¿Hay factores externos que favorecen la disponibilidad de recursos?			
5.2 ¿Hay factores externos favorables a opciones de colaboración?			
5.3 ¿Hay factores externos que favorecen la demanda de servicios?			
5.4 ¿Hay políticas y regulaciones externas con un impacto positivo sobre el desempeño del centro?			
6.0 Estrategia			
6.1 ¿Coincide la estrategia con la misión, la razón de ser?			
6.2 ¿Es la estrategia clara en su formulación y realista en sus opciones de ejecución?			
6.3 ¿Se traduce la estrategia en un plan anual claro y realista?			
6.4 ¿Existe un sistema de monitoreo constante sobre el plan anual?			
6.5 ¿Existe una planificación de tareas clara y efectiva?			
6.6 ¿Existe un monitoreo del plan de trabajo?			
6.7 ¿Participa el equipo adecuadamente en la planificación y el monitoreo?			
7.0 Estructura			
7.1 La instancia de toma de decisiones ¿se basa sobre una clara división de responsabilidades?			
7.2 ¿Existe una clara división de tareas y la misma es comprendida por el equipo de trabajo?			
7.3 ¿Hay una clara división en unidades?			
7.4 ¿Está bien organizado el apoyo logístico?			
7.5 ¿Hay suficiente comunicación entre las unidades?			
7.6 ¿Hay suficiente comunicación entre la gerencia y el equipo de trabajo?			
8.0 Sistemas y procesos			
8.1 ¿Se dispone de procedimientos financieros y administrativos adecuados?			
8.2 ¿Los métodos de trabajo son adecuados?			
8.3 ¿El equipo hace uso de los métodos de trabajo?			
8.4 ¿Existe un buen sistema de monitoreo y evaluación?			
8.5 ¿Se asigna suficiente importancia al control de calidad?			
9.0 Motivación del equipo			
9.1 ¿Los salarios y beneficios adicionales del equipo son adecuados?			
9.2 ¿Se revisa periódicamente el desempeño del equipo y existe una relación entre desempeño y salario-beneficios?			
9.3 ¿Se dispone de procedimientos adecuados para el reclutamiento de personal?			
9.4 ¿Se usa adecuadamente el equipo disponible?			
9.5 ¿Hay perspectivas adecuadas de desarrollo para los miembros del equipo?			

10.0 Estilo de gerencia	-	-/+	+
10.1 ¿Las tareas de gerencia ¿son adecuadamente divididas en relaciones internas y externas?			
10.2 ¿Se dividen adecuadamente las tareas de gerencia en desempeño profesional y relaciones con el equipo?			
10.3 ¿Tiene el equipo una participación razonable en la toma de decisiones?			
10.4 ¿Se mantiene informado al equipo sobre las decisiones relevantes?			
11.0 Cultura empresarial			
11.1 ¿Existe un balance adecuado entre jerarquía y participación?			
11.2 ¿Existe un balance adecuado entre desempeño e interés por la gente?			
11.3 ¿Existe un balance adecuado entre reflexiones sobre tópicos a corto y a largo plazo?			
11.4 ¿Existe un balance adecuado entre tomar y reducir riesgos?			
11.5 ¿Existe un balance adecuado entre responsabilidad individual y espíritu de equipo?			
11.6 ¿Existe una atención adecuada al respecto financiero (rentabilidad)?			
11.7 ¿Tiene el centro la firme voluntad de aprender de sus errores pasados?			

**Herramienta 6:
La orientación estratégica**

Herramienta 6: La orientación estratégica

La Orientación Estratégica es una manera de poner en relación las Fortalezas y Debilidades, Oportunidades y Amenazas, con el fin de facilitar una serie de estrategias alternativas donde seleccionar. [Se conoce también como método FODA].

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Utilizando fortalezas para “agarrar” oportunidades	Utilizando fortalezas para “evitar” amenazas
Debilidades	Eliminando debilidades para “agarrar” oportunidades	Eliminando debilidades para “evitar” amenazas

Pasos para proceder según la orientación estratégica

Paso 1. Definir la entidad o área problemática

Paso 2. Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

- Análisis interno
- Análisis externo

Paso 3. Definir prioridades

- Seleccionar cinco factores de cada categoría (fortalezas etc.)
- Generar consenso sobre las prioridades

Paso 4. Poner fortalezas y debilidades en relación con oportunidades y amenazas

- Usar la matriz de orientación estratégica
- Identificar aquellas combinaciones que prometen tener el impacto más positivo sobre la entidad/el campo de problemas

Paso 5. Formular estrategias

- Formular estrategias para aquellas combinaciones que prometen el más favorable impacto

Matriz de orientación estratégica

	Oportunidades					Amenazas				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Fortalezas										
1	x					x				
2		I				II				
3										
4										
5										
Debilidades										
1	x					x				
2		IV				III				
3										
4										
5										

En el cuadrante I, en la relación Fortaleza - Oportunidad, la señal X significa el siguiente mensaje: “agarrar”, esa(s) oportunidad(es) utilizando esa(s) fortaleza(s).

En el cuadrante II, en la relación Fortaleza - Amenaza, la señal X significa el siguiente mensaje: utilizar esta(s) fortaleza(s) para “evitar” esa(s) amenaza(s).

En el cuadrante III, en la relación Debilidades - Amenazas, la señal X significa el siguiente mensaje: eliminar esa(s) debilidad(es) para “evitar” esa(s) amenaza(s).

En el cuadrante IV, en la relación Debilidades - Oportunidades, la señal X significa el siguiente mensaje: eliminar debilidad(es) para “agarrar” esa(s) oportunidad(es).

**Herramienta 7:
Formato plan de Desarrollo
Institucional**

Herramienta 7: Formato del plan de Desarrollo Institucional

1 Descripción de la situación actual

1.1 Análisis externo

1.2 Análisis interno

2 Futuro

2.1 Misión

2.2 Visión

2.3 Objetivos

3 Plan de acción

3.1 Objetivo 1

Actividad	Resultados	Indicadores	Período	Recursos humanos	Recursos materiales	Recursos financieros	Condiciones

3.1 Objetivo 2

Actividad	Resultados	Indicadores	Período	Recursos humanos	Recursos materiales	Recursos financieros	Condiciones

**Herramienta 8:
Indicadores del avance del Programa
de Desarrollo Institucional**

Herramienta 8: Indicadores de avance del Programa de Desarrollo Institucional

Indicador	-	-/+	+
Misión <i>compartida</i>			
Visión <i>compartida</i>			
Relaciones con actores externos ampliadas y fortalecidas			
Estrategias formuladas claramente			
Implementación exitosa del Plan Educativo, del Plan Productivo y del Plan Administrativo			
Planes parciales de acuerdo con la misión y visión			
Liderazgo efectivo			
Cultura empresarial			
Comunicación efectiva			
Una estructura interna efectiva			
Personal comprometido			
Centro capaz de desarrollarse			

**Herramienta 9:
Formulario de evaluación
de resultados del Programa
de Desarrollo Institucional**

Herramienta 9.1: Formulario de evaluación del P.D.I. aplicado al personal del centro

Nombre: _____

Cargo/función: _____ **Fecha:** _____

¿Existe un Plan de Desarrollo Institucional? Sí No

¿Existe una misión clara y compartida? Sí No

¿Existe una visión clara y compartida? Sí No

¿Existe una planificación a largo plazo (2-3 años) con objetivos y metas? Sí No

¿El Programa de Desarrollo Institucional ha mejorado las habilidades en el centro en cuanto a liderazgo empresarial? Si No

Si la respuesta es SI, ¿en qué aspectos particularmente?

¿El centro ha aumentado el número de convenios de cooperación con los actores sociales del sector agropecuario dentro de su zona de influencia? Sí No

Si la respuesta es SI, ¿En qué aspectos particularmente?

¿El Programa de Desarrollo Institucional ha fortalecido la habilidad del centro de resolver sus propios problemas? Sí No

Si la respuesta es SI, ¿en qué aspectos particularmente?

¿El Programa de Desarrollo Institucional ha fortalecido la habilidad del centro de ser autocrítica, dar/obtener retroalimentación y aprender en equipo? Sí No

Si la respuesta es SI, ¿en qué aspectos particularmente?

¿El Programa de Desarrollo Institucional ha fortalecido al centro en cuanto a las estrategias de dar seguimiento a los acuerdos, planes y compromisos? Sí No

Si la respuesta es SI, ¿en qué aspectos particularmente?

Herramienta 9.2: Formulario de evaluación de resultado del P.D.I. para ser aplicado al equipo técnico

Nombre: _____

Cargo/función: _____ Fecha: _____

¿El Programa de Desarrollo Institucional ha fortalecido la capacidad de INATEC en el nivel central de jugar su papel complementario y facilitador en el Desarrollo Institucional de los centros? Sí No

Comentario: _____

El Programa de Desarrollo Institucional ha fortalecido las habilidades del especialista en los siguientes aspectos ...

¿Ayudar al centro para hacer un diagnóstico en conjunto, formular un plan de acción? Sí No

Comentario: _____

¿Considerar y comprender el centro como una organización en aprendizaje? Sí No

Comentario: _____

¿Construir equipos en aprendizaje? Sí No

Comentario: _____

¿Ayudar al centro a desarrollar sus valores y visiones comunes? Sí No

Comentario: _____

¿Ayudar al centro en cuanto a planificación a largo plazo? Sí No

Si la respuesta es SI, ¿en qué aspectos particularmente?

¿Ayudar al centro en cuanto al mejoramiento de su liderazgo empresarial? Si No

Si la respuesta es SI, ¿en qué aspectos particularmente?

¿Ayudar al centro a ser autocrítico, dar/obtener retroalimentación y aprender en equipo? Sí No

Si la respuesta es SI, ¿en qué aspectos particularmente?

¿Ayudar al centro en la elaboración de estrategias de seguimiento a los acuerdos, planes y compromisos? Sí No

Si la respuesta es SI, ¿en qué aspectos particularmente?

Otros aspectos importantes del Programa de Desarrollo Institucional:

Anexo 2

Abreviaturas

CETA:	Centro de Enseñanza Técnica Agropecuaria.
DEFPAF:	Dirección Específica de Formación Profesional Agropecuaria y Forestal.
DI:	Desarrollo Institucional.
IMTEC:	Instituto para el Fortalecimiento de Cambio Educativo, Noruega.
INATEC:	Instituto Nacional Tecnológico, Nicaragua.
NOVO:	Curso para la Formación de Consultores en Educación, Holanda.
PDI:	Programa de Desarrollo Institucional.
PEA:	Programa de Educación Agropecuaria.
Stoas:	Fundación holandesa en gestión del conocimiento.

Sobre el autor

Ronald Knust Graichen, holandés

Maestría en Ciencias de la Educación. Con estudios de postgrado en “Asesoría en Desarrollo Institucional” y “Tecnología Educativa”. Profesionalmente se ha desempeñado como experto en “Formación Basada en Competencias”, “Desarrollo Institucional” y “Tecnología Educativa”.

Ha realizado misiones de asesoría técnica en Indonesia y en diferentes países de América Latina y de Europa.

Esta obra consta de 400 ejemplares,
se terminó de imprimir en los talleres de EDISA (Telefax:2681252)
el 30 de julio del año 2001. Managua, Nicaragua.

