

- Facultad de Ciencias Económicas. (2015). *Curso online: Diginomics*. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Palermo. Disponible en <http://www.palermo.edu/economicas/eventos/febrero2015/mooc-diginomics.html>
- García Aretio, L. (2004a). *Editorial: Blended learning, ¿enseñanza y aprendizaje integrados?* Boletín Electrónico de Noticias de Educación a Distancia, octubre.
- García Aretio, L. (2004b). *Editorial: Blended learning, ¿es tan innovador?* Boletín Electrónico de Noticias de Educación a Distancia, septiembre.
- Hamdan, N.; McKnight, P. E.; McKnight, K.; & Arfstrom, K. M. (2013). *A Review of Flipped Learning*. Arlington, VA: Flipped Learning Network.
- Johnson, L.; Adams Becker, S.; Estrada, V.; & Freeman, A. (2014). *NMC Horizon Report: 2014 Higher Education Edition*. Austin, Texas: The NewMedia Consortium.
- Jonassen, D. H. (1994). *Thinking Technology. Toward a Constructivist Design Model*. Educational Technology, Vol. 34, N° 4, pp. 34-37.
- Losh, E. (2014). *The War on Learning. Gaining Ground in the Digital University*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Margulieux, L.; Majerich, D.; & McCracken, M. (2013). *C21U's Guide to Flipping Your Classroom*. Atlanta, GA: Georgia Institute of Technology-Center for 21st Century Universities.
- Olaizola, A. (2014). *La clase invertida: usar las tic para "dar vuelta" a la clase*. Actas de las X Jornadas de Material Didáctico y Experiencias Innovadoras en Educación Superior. Septiembre.
- Uni Celaya. (2013, 6 de junio). *Dr. Roberto Hernández Sampieri. Las hipótesis*. [video]. YouTube. Disponible en <https://youtu.be/WDfQjBtRcro>

**Abstract:** In a previous research project (Olaizola, 2014), we exposed the main theoretical elements of the pedagogical methodology of the inverted class. Based on these considerations, we carried out an Aula Project, where we implemented the inverted class in the course of the Introduction to Research subject that we had in charge in the first quarter of 2015 and recorded the data that derived from this experience. This paper presents the reflections derived from the application of this novel pedagogical methodology.

**Key words:** inverted key - Flipped Classroom - distance education - Blended Learning - Education

**Resumo:** Em um Projeto de Pesquisa anterior (Olaizola, 2014), expusmos os principais elementos teóricos da metodologia pedagógica da classe invertida. A partir de ditas considerações, levamos a cabo um Projeto de Sala de Aula, em onde implementamos a classe invertida no curso da matéria Introdução à Pesquisa que tínhamos a cargo no primeiro trimestre de 2015 e registramos os dados que se derivavam de dita experiência. O presente trabalho expõe as reflexões derivadas do aplicativo desta inovadora metodologia pedagógica.

**Palavras chave:** Chave invertida - Educação a distância - Educação - TIC

(\*) **Andrés Olaizola**. Magíster en Educación Superior (Universidad de Palermo). Profesor Universitario en Letras (Universidad de Palermo). Licenciado en Letras (Universidad de Buenos Aires). Docente-investigador de la Facultad de Diseño y Comunicación (Universidad de Palermo).

## Cómo planificar sin morir en el intento

Gabriela Pagani (\*)

Fecha de recepción: junio 2017  
Fecha de aceptación: agosto 2017  
Versión final: octubre 2017

**Resumen:** Partiendo de la propuesta de la planificación estratégica situacional se propone desarrollar una serie de sugerencias que permitan al gestor de instituciones educativas plantear objetivos y metas viables que posibiliten el crecimiento organizacional a pesar de la existencia de tensiones entre los distintos actores.

**Palabras clave:** Educación – planificación - proyectos institucionales – gestión - comunicación

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 105]

### Porque hablar de planificación

En el ámbito de las organizaciones educativas la planificación es algo incorporado en el ámbito pedagógico y administrativa pero no – de manera sistemática- en lo institucional y comunitario.

Tanto en lo pedagógico como en lo administrativo, las normativas obligan a los miembros de la organización a

pensar en términos de procesos, de metas y de resultados algo que no pasa en las otras dimensiones mencionadas.

Sin embargo, la totalidad de los aspectos organizacionales deben encararse en términos de objetivos y logros, porque en ningún caso alcanza con tener buenas intenciones.

A esta altura es conveniente indicar que entendemos por las distintas dimensiones de un Proyecto Educativo Institucional (PEI). La dimensión institucional incluye la forma en que se organiza la institución: su estructura, las responsabilidades de los distintos actores, las formas de relacionamiento y las normas explícitas e implícitas. (UNESCO, 2011, p33).

Mientras que la dimensión administrativa se refiere a todo lo vinculado con el manejo de los recursos económicos, humanos, los procesos de control de información, la supervisión de tareas y el cumplimiento de la normativa. La dimensión pedagógica entiende en lo referido al proceso enseñanza / aprendizaje, como el diseño curricular, las prácticas pedagógicas, el desarrollo personal y profesional de los docentes, la evaluación y la certificación. (UNESCO, 2011, p33).

Por último, la dimensión comunitaria comprende aquello que relaciona a la escuela con su entorno, las respuestas a necesidades de la comunidad, el vínculo con las familias de los estudiantes y la conformación de redes en las que la organización educativa participa. (UNESCO, 2011, p33).

Volviendo a la planificación, y al porque debe implementarse, hay que subrayar que se trata de un proceso que posibilita el crecimiento organizacional mediante el establecimiento de metas, la optimización de recursos y el diseño de procesos que minimizan los riesgos propios de la gestión.

Asimismo, permite una reflexión entorno a un proyecto político y a la una filosofía organizacional, un conocimiento de los recursos con los que se cuenta, un acercamiento a las realidades de los distintos actores y, fundamentalmente, iniciar un proceso que le permita a todos los miembros de la organización apropiarse de los valores institucionales mediante el diálogo sobre que es y hacia donde quiere ir la organización.

### Las preguntas básicas

La planificación es un proceso que consiste en “calcular, presidir y preceder las acciones para llevar una situación inicial hasta llegar a la situación que el actor pretende alcanzar” (Castellano, 1991 p.23) que comienza con tres preguntas básicas: ¿dónde estamos?, ¿Hacia adónde queremos ir? (objetivo) y ¿de qué manera podemos alcanzar nuestro objetivo?

Para establecer la factibilidad de nuestra planificación se deben sumar dos interrogantes más: ¿con qué recursos materiales y humanos contamos? y ¿qué particularidades tiene el contexto en el que nos encontramos?

Desde que las instituciones educativas dejaron de ser una caja negra, los contextos se convirtieron en elementos centrales de la gestión educativa ya que influyen fuertemente en los actores organizacionales. A su vez, mediante la dimensión comunitaria podemos establecer sus particularidades y su impacto porque es allí donde se sistematizarán las principales demandas y las posibilidades de articulación con el contexto más inmediato (comunidad) y con uno de los principales grupos de interés de la organización educativa: las familias de los estudiantes.

### La planificación estratégica situacional

A medida que avanzó el concepto de gestión educativa se fueron implementando distintos modelos de planificación. Así en los comienzos la planificación estaba dominada por esquemas rígidos, basados en la lógica causa / efecto, que sostenían que si el gestor desarrollaba ciertas acciones la realidad iba a modificarse.

Desde entonces los modelos han evolucionado – en ocasiones a fuerza de fracasos – hasta incluir una mayor cantidad de elementos y reconocer que existen tensiones propias de la interrelación personal y que la factibilidad de las acciones es condicionada por la realidad y no a la inversa.

En este sentido la Planificación Estratégica Situacional, propuesta por el economista Carlos Matus (1972), contempla las tensiones de los actores y como impactan en el ejercicio de la gestión por lo que constituye una herramienta muy interesante.

Matus definía la planificación como el esfuerzo del hombre para crear su futuro y no ser arrastrado por los hechos, un concepto que nos permite entender porque la planificación debe incluir todas las dimensiones organizacionales.

Con esta concepción como punto de partida el modelo propuesto tiene como principio básico que la planificación se diseña a partir de una situación dada, entendida ésta como la realidad explicada por un autor que vive en ella en función de su acción.

Es decir que toda planificación esta subjetivada por el perfil del gestor que va a realizar un diagnóstico a partir de sus experiencias, creencias y valores; desde el comienzo se la reconoce como resultado de una visión particular del actor participante.

Otra de las características de la Planificación Estratégica Situacional es que se presenta como un proceso político – económico, porque ninguna organización está exenta de ser influenciada – e incluso condicionada – por su entorno macro. En la educación esto está claramente representado mediante los objetivos de las políticas educativas que impregnan las acciones dentro de las organizaciones educativas.

Asimismo, los actores que participan de las dinámicas organizacionales están condicionados por los aspectos político – económicos de los entornos y macro estructuras de poder.

Por otra parte, la Planificación Estratégica Situacional es participativa porque plantea una dinámica donde todos los actores involucrados proponen acciones y líneas de trabajo para el crecimiento organizacional, aportando su visión desde el status y rol que tienen en la organización. Pero sin lugar a dudas los dos elementos distintivos son que: a) plantea varias opciones para el cumplimiento de un objetivo y b) contempla contingencias a lo largo del proceso que va desde el diseño de metas a su cumplimiento.

Frente a escenarios cambiantes y atravesados por distintos conflictos el gestor debe diseñar acciones teniendo en cuenta diferentes realidades e ir adaptando el menú de opciones de acuerdo a los mismos. Esta visión lleva implícita el reconocimiento de que la gestión no modifica la realidad sino que actúa dentro de los parámetros que ella le permite.

Como todo proceso la Planificación Estratégica Situacional contempla una serie de etapas. La primera es la *explicativa* que identifica el flujo de causas y efectos de los distintos problemas; luego se inicia la etapa *normativa* donde se plantea como debería ser la situación ideal a la que se quiere llegar; en la tercera etapa, *estratégica*, se establece lo que es viable, cual es la situación a la que podemos llegar en función de los actores, los recursos y los contextos; para finalmente abordar la etapa *operacional*, durante la cual se toman las decisiones que van a permitir transitar de la situación inicial a la situación deseada.

A lo largo de las distintas etapas se van a tener en cuenta el equilibrio de las fuerzas sociales, y las tensiones que existen entre los actores organizacionales.

### A modo de propuesta

La pregunta que surge habitualmente es qué debemos hacer para el éxito de la planificación.

Sin lugar a dudas lo primero es lograr que todos los miembros de la organización se involucren, especialmente el equipo directivo que tiene una visión global de los problemas y potenciales institucionales.

El segundo elemento es conocer, y aceptar, las debilidades de la organización porque sino la planificación no va a ser viable y generará frustración.

Asimismo, debe entenderse que la planificación solo puede encararse en escenarios con cierto grado de estabilidad por lo que deben resolverse las situaciones de crisis antes planificar.

Otro elemento para tener en cuenta es que existe una permanente tensión entre las necesidades de la organización y de las personas y que planificación debe ayudar a que estas se articulen para minimizar los conflictos y lograr que las metas que se planteen sean compartidas. Esto último puede lograrse mediante un diálogo que permita alcanzar acuerdos; para ello es necesario que la organización tenga una escucha permanente de todos de los miembros de manera tal de conocer sus expectativas. También es importante poner en valor las experiencias de los actores ya que son elementos que permiten el crecimiento de la organización y la concepción moderna de la gestión del capital humano contempla no solo los saberes de las personas sino también sus habilidades.

Por último, es esencial recordar que este tipo de planificación trabaja con múltiples escenarios posibles por eso es necesario incorporar la flexibilidad como valor organizacional.

Todo proceso de planificación debe contemplar un plan de comunicación interna y externa, que impulse el diálogo; la definición de plazos, que permitan visualizar claramente si se trata de una tarea de corto, mediano o largo plazo; el establecimiento de objetivos adecuados y viables, el diseño de procesos y la designación de res-

ponsables para que la implementación de las acciones se realice de manera eficiente y sin tensiones entre aquellos que deben tomar decisiones; mecanismos de seguimiento y corrección de desviaciones, algo central en un modelo que contempla múltiples escenarios; y transparencia, para que los actores internos y externos establezcan vínculos de confianza basados en la credibilidad.

Si pudiera resumirse la propuesta de la planificación que impulsamos en unas pocas palabras claves a partir de lo dicho hasta ahora serían: flexibilidad, consenso, motivación y comprensión.

### A modo de cierre

A esta altura cabe preguntarse por qué planificamos en el ámbito educativo; y las respuestas son varias: porque buscamos ser innovadores; porque queremos alcanzar el futuro que queremos; porque queremos articular los distintos proyectos que existen en la organización y, lo central, porque no nos da lo mismo que un estudiante aprenda o no.

### Referencias bibliográficas

- Castellano, Hercilio (1991). *El oficio del planificador*. Caracas: Vadell Hermanos Editores.
- Matus, Carlos (1972). *Estrategia y Plan. Textos del IL-PES*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria Siglo XXI Editores.
- UNESCO Perú (2011) *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Lima. Representación UNESCO en Perú.

---

**Abstract:** Starting from the proposal of situational strategic planning, it is proposed to develop a series of suggestions that allow the manager of educational institutions to set viable objectives and goals that allow organizational growth despite the existence of tensions between the different actors.

**Key words:** Education - Planning - Institutional projects - Management - Communication

**Resumo:** Partindo da proposta do planejamento estratégico situacional propõe-se desenvolver uma série de sugestões que permitam ao gestor de instituições educativas propor objetivos e metas viáveis que possibilitem o crescimento organizacional apesar da existência de tensões entre os diferentes atores.

**Palavras chave:** Educação - Planejamento - Projetos institucionais - Gestão - Comunicação

<sup>(1)</sup> **Gabriela Pagani**. Magister en Sociología (Pontificia Universidad Católica Argentina). Periodismo y Comunicación Social (Universidad Nacional de La Plata). Posgrado en Opinión Pública (FLACSO).