

## **Seguimiento y evaluación de planes y proyectos educativos: un reto y una oportunidad**

*Marisela Sánchez*

### **Resumen**

En esta investigación se aborda el seguimiento como parte del proceso administrativo, se concibe como una actividad paralela a la ejecución y parte de la evaluación, que permite monitorear el desarrollo del plan, requiere de un equipo tecnopolítico capacitado, de elevada calidad humana, mente abierta, dirigido por un actor líder comprometido con la realidad que se quiere transformar, necesita también un sistema de información confiable, con registros adecuados y oportunos, que evalúen el impacto de las acciones desarrolladas, tiene como objetivo: Diseñar un modelo para seguimiento, evaluación y monitoreo de planes estratégicos y proyectos educativos, sustentado en una filosofía humanista, centrada en el hombre, en el enfoque de planificación estratégica situacional (Matus, 1982), planificación corporativa (Mintzberg, 1991) y herramientas prospectivas (Ahumada, 1997). El tipo de investigación es prospectiva, arrojó como resultado, la producción de un modelo que permite el registro del seguimiento, monitoreo y evaluación de planes y proyectos educativos.

**Palabras clave:** Seguimiento, monitoreo, evaluación, planes y proyectos educativos.

\* Magíster en Educación. Mención: Planificación y Administración Educativa.

## *Pursuit and Educative Evaluation of Plans and educative Projects... A challenge and a chance...*

### **Abstract**

In this investigation the pursuit like part of the administrative process is approached, is conceived like a parallel activity to the execution and leaves from the evaluation, that allows to monitorear the development of the plan, requires of an enabled tecnopolítico equipment, of high human quality, opened mind, directed by an actor leader it jeopardize with the reality that is wanted to transform, also needs a reliable information system, with suitable registries and opportune, that evaluate the impact of the developed actions, it has like objective: To design one model for pursuit, evaluation and monitoreo of strategic plans and educative projects, sustained in a philosophy humanist, centered in the man, the approach of situational strategic planning (Matus, 1982), corporative planning (Mintzberg, 1991) and prospectivas tools (Smoke signal, 1997). The type of investigation is prospectiva, threw like result, the production of one model that allow the registry of the pursuit, monitoreo and educative evaluation of plans and projects.

**Key words:** Pursuit, monitoreo, evaluation, plans and projects educative.

### **Introducción**

En la actualidad se presenta un universo con necesidades educativas alarmantes, y es la educación según la UNESCO, lo que permitirá a los países en desarrollo mejorar su situación y particularmente su calidad de vida, al considerar que el nuevo siglo es por su propia índole sinónimo de horizonte para una nueva esperanza, esperanza que, al ser eminentemente humana y humanizadora, se basa insoslayablemente en la prioridad de la Educación.

Este fenómeno ha orientado los esfuerzos de muchas instituciones de los países en desarrollo, preocupados por superar las insuficiencias que caracterizan sus estados, los cuales han incluido entre sus políticas la incorporación y desarrollo de los Planes, Seguimiento, Control y Evaluación de las Gestiones Educativas en función de alcanzar un mejoramiento continuo, dirigido a optimizar la calidad del Servicio Educativo.

Contrario a ello particularmente en Venezuela, los planes y proyectos no sólo se han caracterizado por ser elaborados a nivel nacional, sino que ha existido una ausencia de seguimiento, lo

que ha generado una problemática altamente preocupante, presentándose ausencia de evaluaciones, ajustes y controles, desconocimiento de aciertos y dificultades, ausencia de evidencias válidas y confiables, discontinuidad administrativa, incipientes aportes, aportes no actualizados. Esta situación refleja la urgencia de crear una cultura sostenida hacia Evaluación, Control y Seguimiento de los Planes y Proyectos Educativos, con sus respectivas actualizaciones y revisiones permanentes que permita hacer ajustes e incorporaciones necesarias.

En este sentido vale destacar que la no correspondencia entre la necesidad de mejorar la educación y la falta de una cultura orientada a la evaluación de planes y proyectos educativos, constituyen interferencias al momento de tomar decisiones que son de gran importancia para el funcionamiento óptimo de las instituciones educativas y la calidad del servicio. La urgencia de buscar una solución y transformar esta panorámica ha motivado la presentación de éste modelo de seguimiento, control y evaluación de planes y proyectos educativos.

Bajo estos principios y convencida firmemente de esta forma de pensamiento, nace éste estudio, que se propone los objetivos siguientes: Diseñar un modelo de seguimiento, evaluación y control de gestión de proyectos estratégicos para mejorar la gestión educativa. Analizar los procesos vinculados con la evaluación, seguimiento y control de planes y proyectos educativos, siguiendo los lineamientos de la planificación estratégica. Establecer categorías y herramientas contemporáneas en la creación de un modelo de evaluación seguimiento y control de planes y proyectos estratégicos educativos para modernizar su operatividad y construir registros de información, para el control sistemático de la evaluación, seguimiento y monitoreo de planes y proyectos estratégicos educativos.

Estos objetivos se elaboraron para el corto, mediano y largo plazo y pueden ser aplicados en municipios, circuitos, parroquias, planteles escolares u otras instituciones educativas, si previamente se desarrolla el tipo de planificación estratégica, que posteriormente se describe.

## **Desarrollo**

Las teorías que sustentan esta investigación se relacionan con la temática de Planes Estratégicos Corporativos, Proyectos

Pedagógicos del Plantel, Proyecto Educativo Nacional y Proyectos Comunitarios.

Para construir el cuerpo teórico del presente estudio, se han considerado algunos desarrollos teóricos logrados por diferentes disciplinas y por autores de la corriente del pensamiento humanista lo que ha permitido abordar la realidad de manera reflexiva, rigurosa, sistemática, crítica y creativa, sustentada en el enfoque estratégico.

Sus bases teóricas se centran en el enfoque estratégico corporativo que define Castellano (1997), Sallenave (1995) y las salas de seguimiento planteadas por Matus (1991), También está sustentado en la Teoría de Sistemas, Teoría de los Juegos, Teoría sobre Sistemas Complejos y la Teoría de acción comunitaria.

Esto demuestra una amplia gama de ideas pertenecientes al campo de filosofía social, teoría política y la ciencia social europea y norteamericana.

A través de las ideas de estos autores se aspira identificar un mecanismo alternativo de reflexión y comunicación basado en la convicción de que es preciso descubrir una fuerza alternativa vinculada a nuestra realidad.

El enfoque estratégico corporativo cuyo padre fue Henry Mintzberg (1991) exalta lo intuitivo manejado en discusiones de grupo. Algunos autores señalan que: “para realizar eficientemente la función que la sociedad le asigna, la planificación debe cumplir con dos tipos de requisitos muy relacionados; por una parte debe ser capaz de enfrentar la complejidad, la turbulencia, la incertidumbre y el conflicto y por otra, ser integral, objetiva, realista, participativa, continua y flexible” (Castellano, 1997:78), es decir que la planificación debe ajustarse permanentemente a la realidad cambiante. Asignándole a la capacidad de adaptación continua una de las características que mejor define lo estratégico en un proceso de planificación continua y flexible.

A todo este proceso se incorpora la prospectiva “como intento para mirar el futuro de manera que ilumine el presente” (Godet citado por Castellano: 96). Esta tendencia de la prospectiva se ve reflejada en las fases típicas del proceso de planificación estratégica corporativa:

Discusión sobre como se conciben actualmente su visión, misión, objetivos y estrategias. Auditoria externa: oportunidades y amenazas que plantea el entorno de la organización. Auditoria interna: fortalezas y debilidades de la organización

frente a las oportunidades amenazas del entorno, para cumplir la misión y alcanzar los objetivos y metas, estrategias y asignación de recursos para implementar las estrategias y políticas. Medición y evaluación permanente de resultados (Fred citado por Castellano, 1997:92).

Las fases citadas, se operativizan aplicando la reflexión y el análisis, complementadas con estrategias compartidas que exaltan lo intuitivo, ante una realidad total e interrelacionada que distinguen causas y consecuencias, sistemas abiertos, cerrados, sociales y naturales (Bertalanffy Von, 1976).

Es decir, que los procesos reflexivos y analíticos, de las fases de la planificación estratégica corporativa se sustentan en la teoría de sistema, los aportes de Wiener Norbert (1961) referidos al autocontrol y la retroalimentación, más los avances de cibernética de Stanford Beer (1960).

La concepción de sistemas, se profundiza con la teoría de los Juegos, considerados como desarrollos teóricos aplicados a la concepción de la sociedad y del planeamiento como un juego donde participan actores sociales creativos que desarrollan acciones de cooperación y de conflicto, que requiere de estrategias propias porque cada uno tiene sus planes. Los avances de la investigación social se direccionan hacia una concepción radicalmente distinta de los sistemas y sobre el manejo de la complejidad, la incertidumbre y el conflicto. Lo que determina que los equipos de dirigentes sean concebidos como redes flexibles de trabajo que utilizan herramientas y tienen funciones distintas, donde la clave es, la coordinación de la acción.

Simón Hebert (1976), considerado Padre de la Revolución Cognitiva, conjuntamente con otros autores contemporáneos de la teoría sobre sistemas complejos han indicado que la arquitectura del mundo natural y artificial como sistemas complejos, jerárquicos y cuasidescomponibles. Es decir que cada objeto que se aborda como totalidad, es un subsistema de otros sistemas mayores, dado que interactúan otros subsistemas de su mismo nivel, y a la vez nuestro objeto de estudio, está estructurado por subsistemas de un nivel inferior de complejidad que interactúan entre sí.

De manera, que la realidad se presenta como un sistema complejo y abierto con una "n" número de niveles organizativos, hacia arriba, abajo, a los lados, etc., en el cual se ubica este estudio o intervención. Cualquiera sea el nivel de abordaje, formará parte de un sistema mayor, y estará conformado por sistemas me-

nores, que interactúan, pero que no pueden ser estudiados de manera separada aislada, sino como unidades que forman parte de un sistema mayor, en cuyo caso lo relevante son sus interacciones con otras unidades del mismo nivel. En resumen, en los sistemas complejos es más el todo que la suma de sus partes, en consecuencia, mientras más complejo es el sistema en estudio, menor será la capacidad de predicción y por lo tanto más importante la previsión.

Al estudiar al ser humano Foucault (1978) ha hecho una importante contribución en este sentido, al destacar que el hombre no sólo produce bienes y servicios, sino que confiere a cada uno de sus actos y productos, un valor simbólico. Es decir, que la realidad humana está integrada por elementos, cargados de simbolismo y la forma como está organizado este mundo, incide en la conformación de la identidad individual, grupal, familiar, y de clase.

Sin duda, hablar de ser humano es establecer una vinculación directa con el ámbito educativo, que debe apoyar sus esfuerzos en la investigación, como un proceso permanente de diálogo entre pensamiento y acción; no cabe duda que todos los desarrollos conceptuales y metodológicos disponibles hoy, han contribuido a convertir el ámbito educativo en un campo intelectualmente desafiante, donde la dinámica y la constante evolución de los hechos sociales, exigen cada día nuevos retos.

Los fenómenos sociales según Maturana (1984), surgen como consecuencia de la recurrencia de interrelaciones de los seres vivos. El hombre es un ser vivo que posee dominio lingüístico, en consecuencia el lenguaje modifica radicalmente los dominios conductuales humanos, haciendo posible fenómenos como la reflexión, la observación y la conciencia. En la perspectiva de Maturana (1984) el lenguaje es un fenómeno social, así como lo social es un fenómeno comunicativo.

A los aportes de Maturana (1984), se suman las afirmaciones estratégicas de Castillo (1992) quien refiere que Ludwig Wittgenstein, J.L. Austin y John Scarle en sus contribuciones a la filosofía del lenguaje, toman el uso de los actos de habla en la construcción de sistemas de monitoreo, petición y rendición de cuentas para apoyar la toma de decisiones del dirigente.

A este nuevo concepto de estrategias, Habermas (1987), agrega la acción comunicacional, su base está en el uso reflexivo del lenguaje. El acto comunicativo no se agota en el entendimiento, sino en la posibilidad de conectarse semánticamente en las ac-

ciones del otro. El autor propone dotar a la estrategia de una ontología más completa y compleja, pues además del mundo objetivo social quedaría integrado al mundo subjetivo con sus componentes cognitivos (opiniones o intenciones) no cognitivas (deseos y sentimientos). La incorporación del aspecto comunicacional a la acción estratégica implica el entendimiento y la comprensión, es decir el análisis y la reflexión, sobre el estudio de mediaciones lingüísticas que intervienen en el proceso de los diversos actores.

### **El seguimiento de un plan como parte del proceso administrativo**

Usualmente se ha venido afirmando que el proceso administrativo está fundamentado en las siguientes etapas: Planeación, Organización, Dirección y Control (Koontz/O'Donnell, 1987). Esto ratifica que el plan forma parte del proceso administrativo integral, donde el seguimiento consiste básicamente en evaluar periódicamente los resultados obtenidos comparándolos con los indicadores iniciales programados a fin de introducir los ajustes que sean necesarios para alcanzar la meta propuesta, de más y mejor educación para nuestros pueblos.

Según el autor antes citado, el control, implica tres etapas; establecimiento de estándares – medición del desempeño en comparación con los estándares – corrección de desviaciones respecto a estándares y planes.

Los estándares son criterios de desempeño. Son aspectos elegidos de un plan, en los cuales se realizan mediciones del desempeño que proporcionan a los administradores indicadores respecto a como funcionan las actividades.

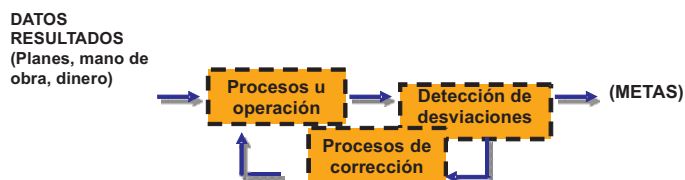
Los estándares son de diferente tipo. Entre los cuales se encuentran metas u objetivos verificables en términos cuantitativos y cualitativos, estos pueden planearse en términos físicos como hora de trabajo, cantidad de presupuesto, volumen de rentas, gastos, utilidades. También pueden expresarse en términos cualitativos verificables de cualquier otra forma que proporcione una identificación clara y precisa con el desempeño.

La medición del desempeño es considerada la segunda etapa del control y consiste en medir o evaluar el desempeño en comparación con los estándares. En todo caso consiste en detectar las desviaciones y emprender las acciones apropiadas. Por supuesto que la clave está en el uso adecuado de estándares.

Las correcciones de las desviaciones, son consideradas como brechas entre lo real y lo deseable, por ello es necesario, antes de diseñar los sistemas de control, la existencia de planes y una estructura clara de organización a fin de mejorar el proceso administrativo que se gerencia.

Por otra parte, el control es concebido como una técnica cibernética ya que el control en la administración representa el mismo proceso básico que se encuentra en sistemas físicos, biológicos y sociales. De allí que Wiener (1961) el llamado Padre de la Cibernética mostró que todos los tipos de sistemas se controlan así mismo (autocontrol) a través de una retroalimentación que revela errores en el logro de metas y que da inicio a acciones correctivas de tal manera que los sistemas utilizan una parte de su energía para retroalimentar información que permite comparar el desempeño con un estándar; como se ilustra en el Gráfico N°1.

**Gráfico N° 1**  
**Retroalimentación Simple**



Fuente: Koontz (1987: 614).

En este sentido y analizando el gráfico se puede concluir que por lo general se considera el control administrativo como un sistema de retroalimentación similar al que opera en los termostatos comunes. Es así como los administradores deben medir el desempeño real, comparar los estándares e identificar y analizar las desviaciones. Pero luego deben desarrollar un programa de acciones correctivas con el propósito de lograr el desempeño deseado, como se ejemplifica en el Gráfico N° 2.

**Gráfico N° 2**  
**Sistema de Control de Acciones Correctivas**



Fuente: Koontz (1987: 615).



El sistema de control que se presenta, requiere de adecuados sistemas de información que consideren el factor tiempo. Esto determina que los administradores necesitan activar un proceso de monitoreo, que les indique oportunamente: cómo, dónde, con qué, y quiénes deben emprender las acciones correctivas.

### **Las salas como instrumento de seguimiento**

Las salas como instrumento de seguimiento, conforman espacios organizados que establecen sistemas de control o seguimiento y ajuste permanente, con el fin de mejorar la eficiencia de la gestión.

Entre las experiencias de Salas como instrumento de seguimiento se pueden señalar los siguientes autores y modelos:

El modelo de sala de situaciones de Carlos Matus (1982), el modelo de sala de inteligencia operativa, control de gestión y eficiencia por sistemas de Gómez de la Vega (1988) y el modelo de gestión de responsabilidad compartida de Hugo Moyer (1991).

En la actualidad, se considera que los viejos conceptos de Banco de Datos y Banco de Proyectos de Inversión tienen que ser reemplazados por Sistemas Recursivos de Información acoplados a los Sistemas de Gerencia de cada nivel de la organización (Matus, 1982).

Ante tal planteamiento, el autor antes citado, propone la Sala de Situaciones para abordar los problemas de la planificación del Gobierno. Esta sala apoyada en un Sistema de Gerencia Operativa con programas computarizados, diseñados para hacer seguimiento y evaluación de la marcha e impacto de las operaciones sobre los problemas acompañados de tele procesamientos que den respuestas veloces, inspirado en las teorías cibernéticas de Stafford Beer. Considera además que cada jefe de operaciones debe convertir la información en indicadores significativos de su gestión y utilizar oportunamente la información del Sistema para hacer las correcciones que le competen.

También considera el autor, la necesidad de hacer seguimiento a las conversaciones (actos de habla) que "antecedan en la cadena de producción de las acciones" (Matus, 1992: 223), en forma tal de permitir el seguimiento global de la acción de Gobierno.

Por otra parte, también destaca la técnica de sistema de señales, basada en programas sofisticados que permiten las normas establecidas como bandas taxonómicas en niveles de valores aceptables.

En cuanto a las funciones de estas salas se destaca lograr una visión resumida de la situación en la coyuntura, con información oportuna, donde cada proyecto es analizado desde diversos ángulos. Por ello requiere de equipos y sobre todo de recursos humanos con capacidad de comprensión, previsión de situaciones complejas, capacidad de análisis y creatividad.

Su conformación está estructurada por tres tipos de infraestructuras: física, informática y computacional, (dura y blanda). La infraestructura física se identifica a través de un local, acondicionado para la discusión sistemática, la infraestructura informática está referida a un sistema de información, la infraestructura computacional dura la conforman los equipos y la infraestructura computacional blanda comprende: modelos, programas y un equipo humano técnico, responsable de operar la sala; que sea capaz de articular lo político con lo económico, el corto, largo y mediano plazo, la planificación y la gestión (materialización del plan) y los procesos de prealimentación y retroalimentación; en el cálculo que precede y preside la acción planificada como centro de poder decisional o de asesoría.

Todo este gran sistema debe ir acompañado de nuevas modalidades de funcionamiento de los órganos de decisión superior, de agendas rigurosamente seleccionadas que incluyan rendición de cuentas por operaciones y un sistema de información organizado y descentralizado.

En resumen, esta sala de situaciones va dirigida al seguimiento de una gestión de Gobierno, lo que evidencia una amplitud de aspectos a considerar y el uso de recursos sofisticados; bajo una gerencia de operaciones, prevista de un adecuado sistema de información y rendición de cuentas (Matus, 1982).

Se le otorga así a esta sala una doble función, por una parte como un sistema especial de soporte a las decisiones que operan en un tiempo, para abordar problemas cuasiestructurados y por otra parte, como un sistema terminal que requiere de complejos sistemas de apoyo.

La sala de situaciones que propone Matus (1982), tiene la siguiente estructura:

- a) Sala "D" (de decisiones) donde se reúne la alta dirección.
- b) Sala "T" (de trabajo) conformada por un sistema de información de la sala con el soporte del equipo tecnopolítico.
- c) Sala "C" (de comando) media entre la sala "D" y "T".

Estas tres salas están interrelacionadas y necesitan los siguientes requerimientos: la sala "D", requiere de un sistema de comunicación, una pantalla grande de monitor, conectada al sistema de computación, una pantalla de retroproyección. La sala "C", requiere de un dispositivo electrónico y de computación, audio, comandos de control y filtros. La sala "T" alimenta la memoria de la sala y necesita sistemas propios de computación conectados a los sistemas nacionales e internacionales.

Existen experiencias de salas como las de los autores: Gómez de la Vega (1988), con aportes prácticos en la Sala de Inteligencia Operativa (Ej: Auto desarrollo en LUZ), Sala de Eficiencia por Sistemas: (Ej: Chiguará- Mérida- CONZUPLAN), Sala de Control de Gestión, (Ej: CORPOZULIA) y Hugo Moyer (1992): Modelo de Gestión de Responsabilidad Compartida, sustentada en la planificación estratégica situacional.

### **Condiciones mínimas que se consideran necesarias para implantar un sistema de seguimiento**

El seguimiento a un plan requiere considerar las condiciones específicas de su realización, a fin de adaptarse a las limitaciones y posibilidades de su ejecución, la cual es permanentemente cambiante. También requiere de un equipo tecnopolítico capacitado, de elevada calidad humana, mente abierta y sobre todo dirigido por un actor (líder) comprometido con la realidad que se quiere transformar, implica además programación y ejecución de jornadas periódicas que actualicen y retroalimenten los planes, las acciones y los ejecutantes, necesita también de registros adecuados y oportunos para las acciones realizadas, tanto en sentido cuantitativo como cualitativo y su comparación con lo planificado (sistema de información eficiente).

Además se requiere aplicar técnicas e instrumentos como: reuniones periódicas y sistemáticas, entrevistas, presentaciones colectivas, divulgaciones, guía de observación, monitoreo de la información, entre otros; lo que supone la necesidad de apoyo humano, material financiero y técnico, a fin de organizar la información del control y auto-evaluación grupal de las acciones y de los responsables en el contexto del plan.

En este mismo orden de ideas, cabe destacar la necesidad de una estructura organizativa que garantice la formación y conduc-

ción de los equipos humanos antes señalados, los cuales deberían formar parte de la comunidad que asista el plan, a fin de lograr que los mismos sean protagonistas de su propio destino y a la vez promotores y partícipes de su desarrollo.

Por otra parte, es necesario indicar que al hacer seguimiento al Plan se utilice un modelo ajustado al mismo, que permita ordenar y articular coherentemente las diferentes fases del plan, a los efectos de su ejecución, detectando todos sus posibles obstáculos e identificando y atacando las amenazas y riesgos, a fin de viabilizar su ejecución.

## **Planes y proyectos educativos**

Dada la necesidad que se presenta en el entorno educativo y ante la exigencia de superar sus dificultades, se requiere la aplicación de Planes y Proyectos Educativos. En este estudio se describe un modelo de seguimiento para proyectos educativos, incorporando el enfoque estratégico y considerando las bases filosóficas, pedagógicas y legales que sustentan dichos proyectos, con el propósito de hacer seguimiento, controlar y evaluar la trayectoria, el impacto y el resultado de acciones, estrategias y retroalimentaciones ejecutadas en la planificación de los proyectos de manera que se pueda enfrentar la complejidad, la turbulencia, la incertidumbre y el conflicto para crear un futuro posible y lograr instituciones educativas eficientes.

## **Metodología**

Esta investigación es de carácter pluridisciplinaria, ya que requiere del apoyo de varias disciplinas: como Evaluación, Planificación, Administración, Informática y Gerencia.

También es importante destacar que el tipo de investigación es prospectiva (Hurtado, 2004) y su diseño es documental y transaccional.

Se inicia con una amplia documentación caracterizada por una sistematización teórica, que en este caso permitió la construcción de un instrumento que hace posible, el registro del seguimiento, control y evaluación de proyectos y planes estratégicos.

A continuación se describen los momentos de la metodología aplicada: Documentación teórica; reflexiones, análisis, cotejo de ideas. Construcción progresiva de un proceso de sistematización

teórica. Estructuración general del proceso de sistematización teórica y la producción de un modelo de seguimiento control y evaluación de proyectos y planes estratégicos corporativos.

También se destaca la aplicación del proceso de planificación estratégica corporativa, que sustenta ésta investigación. La cual se desarrolla con la identificación de la visión, misión, objetivos, políticas, diagnóstico del medio y un análisis de sus condiciones internas que determinan las estrategias, acciones, resultados, evaluación y retroalimentación.

Para Castellano (1997) y Sallenave (1995) la visión de una organización constituye una apreciación idealizada en relación a lo que deseamos que ella sea. Expresada en breve frase, debe construir el norte hacia la cual dirige el futuro de la organización. Debe ser compartida por los miembros de la organización y conocida por aquellos que se relacionan con ella. "Ser visionario dice Alfonso Siliceo Aguilar no significa sólo hacer proyecciones o extrapolaciones o hacer futurismo teniendo como instrumento una bola de cristal. Ser visionario es crear un proyecto futuro, tener una concepción estratégica a largo plazo. No detenerse hasta obtener los resultados propuestos. En este sentido el visionario es como el profeta que anuncia, decreta y propone una forma de vivir, de hacer y comportarse.

La capacidad visionaria según Aguilar Siliceo en su texto *Líderes para el Siglo XXI*, está dirigida al cambio organizacional. El cambio es el reto y la preocupación más presente en los líderes transformadores o visionarios, quienes aspiran sustituir lo rutinario y mecanizado por el compromiso, la capacidad, la lealtad, la credibilidad, base fundamental de la calidad y excelencia de las organizaciones.

En resumen, la visión es también la fantasía de un futuro proyectado, es una prospectiva y comprensión de un porvenir deseado o la creación de oportunidades igualmente futuras.

Para obtener este logro hay que conjugar presencia, perseverancia, pasión, sacrificio y hacer de la visión parte esencial de nuestra propia vida. Aquí cabe la frase célebre de Joel Barker "Una visión sin acción es sólo un sueño, una acción sin visión carece de sentido. Pero una visión con acción puede cambiar el mundo".

## Explicación del modelo de seguimiento propuesto para un plan estratégico corporativo

En este modelo se resumen los aspectos que orientan el seguimiento de un plan estratégico corporativo, en el ámbito educativo. El mismo contiene 10 tablas para que el lector pueda visualizar, captar y diferenciar las partes que los conforman.

El modelo está estructurado en 10 tablas y seis categorías: Filosofía de Gestión, diagnóstico, prospectiva, evaluación del proceso, evaluación de los resultados y retroalimentación. Su finalidad no es sólo el registro de información, asimismo ofrece una visión integral de la situación que requiere la presencia de procesos reflexivos, rigurosos y analíticos que sustente la toma de decisiones.

**Tabla N° 1**

Datos de Identificación
Visión
Misión

En la tabla N° 1 correspondiente a la Filosofía de Gestión se aprecian las siguientes dimensiones: institución, horizonte temporal, lugar, visión y misión.

**Tabla N° 2**

Diagnóstico Interno	
Fortalezas	Debilidades
Diagnóstico Externo	
Oportunidades	Amenazas

La tabla N° 2 contiene las categorías del diagnóstico

**Tabla N° 3**

Objetivos	Metas
Estrategias	Políticas

La tabla N° 3, correspondiente también a la Filosofía de gestión, contiene: objetivos, metas, estrategias y políticas.

**Tabla N° 4**

(Si) Situación Inicial	(IF) Imagen Futura
Valor Iniciado	Valor esperado

La tabla N° 4 refleja el inicio de la prospectiva y contiene aspectos referidos a la situación inicial y la imagen futura.

**Tabla N° 5**

Gráfico de escenarios futuros posibles		
Pasado _____	Presente _____	Futuro _____

En la tabla N° 5, se dejan espacios para representar gráficamente escenarios que reflejen el pasado, el presente y la imaginación de varios escenarios futuros con un enfoque prospectivo, dando oportunidad para desarrollar procesos reflexivos, analíticos y creativos.

**Tabla N° 6**

Eventos Hipótesis	Diseño de Escenarios Futuros			Probabilidades de ocurrencia de los escenarios
	Optimista	Moderado	Pesimista	

La tabla N° 6 contiene varios supuestos, luego se presenta el diseño de tres posibles escenarios; optimista, moderado, pesimista; y en la columna final se delimita la probabilidad de ocurrencia de los escenarios.

**Tabla N° 7**

Evaluación del Proceso														
Prog	Proy	A	En	Fe	Ma	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Sep	Oct	Nov	Dic

Leyenda: Chinchas de colores.

La tabla N° 7 contiene la categoría de evaluación del proceso, inicialmente se indican los programas y proyectos, luego se describen las acciones, posteriormente se ubican en el mes respectivo y diferenciados con chinchas de colores las acciones ejecuta-





La tabla N° 10 referida a la retroalimentación, contiene: ajustes, acciones nuevas, programadas, redimensionadas y reorientadas, fechas asignadas, ejecutadas, responsable, progresos y limitaciones.

## Resultados

El resultado principal de éste estudio ha sido el diseño de un modelo que permite el registro sistemático del seguimiento, evaluación y control de planes y proyectos educativos, considera la realidad, el contexto y las exigencias de enfoques contemporáneos. El éxito de este modelo depende de muchos factores, pero fundamentalmente de los hombres y mujeres, que asuman el compromiso de implantarlo, por ello es considerado como un problema técnico, a la vez político y esencialmente humano.

Entre las recomendaciones se sugiere: Implantar este modelo de seguimiento para planes estratégicos y proyectos educativos, para validar su aplicación. Realizar actualizaciones regulares para incorporar innovaciones y procesos coyunturales importantes, que se abordan en la realidad, durante la aplicación de los planes y proyectos educativos.

## Referencias Bibliográficas

- ASAMBLEA CONSTITUYENTE (1999). **Constitución Bolivariana de Venezuela**.
- BERTALANFFY, Ludwig Von (1976). Teoría General de sistemas, F C E, Madrid.
- CASTELLANO BOHÓRQUEZ, Hercilio (1997). **Planificación de Herramientas para enfrentar la Complejidad, la Incertidumbre y Conflictos**. Caracas. Colección Jorge Ahumada No. 8. editores Vadell Hermanos. UCV, p 78, 92-93, 96.
- CASTILLO, Carlos (1992). **Pensamiento Estratégico en Síntesis**. Revistas Pes. 1.
- COLL, Cesar y otros (1992). **Los Contenidos de la Reformas, Enseñanza y Aprendizaje de Conceptos**. Procedimientos y actividades. España. Editorial Santillana.
- COPRE (1989). **La Descentralización**. Caracas. Editorial Arte.
- ECHEVERRÍA, Rafael (1992). **El Búho de Minerva**. Cap. XIX. La Teoría de Sistema.
- FOUCAULT, M. (1978). **Las Palabras y las Cosas**. México. Editorial Siglo XXI.

- GÓMEZ DE LA VEGA, L. y Dávila, P. (1988). **Desarrollo Estratégico Nacional**. Caracas. Editorial Academia Nacional de Ciencias Económicas.
- HABERMAS, Jürgen (1987). **Teoría de la Acción Comunicativa**. Madrid. Editorial 1 era. Edición.
- HURTADO DE BARRERA, J. (2004). **El Proyecto de Investigación**. Venezuela. Sypal, p100.
- KOONTZ/ O'DONNELL (1987). **Administración**. McGraw. Hill. 8va. Edición. Pp 614 – 615.
- MATURANA, H. (1984). **El Árbol del Conocimiento**. Santiago. Editorial. Universitaria.
- MATUS, Carlos (1992). **Estrategia y Plan**. México. Editorial Siglo XXI.
- \_\_\_\_\_ (1987). **Adiós, Señor Presidente**. Editorial Pomaure. Caracas Venezuela, p223.
- \_\_\_\_\_ (1982). **Política y Plan**. Venezuela. Iveplan.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (1998). **Reforma Educativa Venezolana**. Caracas.
- \_\_\_\_\_ (1997). **Proyecto Pedagógico de Plantel No. 1**. Caracas. UPEL.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN CULTURA Y DEPORTE (2001). **Aspectos Propositivos del Proyecto Educativo Nacional**. Venezuela.
- MINTZBERG, Henry y QUINN, James (1991). **El Proceso Estratégico**. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- MOYER, Hugo (1989). **Planificación Estratégica Situacional**. Concepto Básico. Maracaibo. Editorial Ediluz.
- \_\_\_\_\_ (1991). **Planificación y Gerencia Situacional**. Maracaibo, Universidad del Zulia. DGPU.
- OBREGÓN, Sonia (1982). **Método Altadir de Planificación Popular**. Fundación Altadir.
- PUJADA, Gabriel (1989). **La Evaluación dentro del Proceso de Planificación**. México. Corporación de Promoción Universitaria. Estudios Sociales.
- RUIZ MORENO, Javier y BLANCH MON, Alba (2000). "Futuro". **Revista La Misión** No. 23.3.
- SÁNCHEZ ÁVILA, Marisela (1993). **Seguimiento del Plan Educativo de la Parroquia Isla de Toas del Municipio Almirante Padilla**. Tesis de Postgrado de Educación. Facultad de Humanidades de la Universidad del Zulia.
- SALLENAVE, Jean Paúl (1995). **Gerencia y Planificación Estratégica**. Colombia. Editorial Norma.
- SECRETARIA REGIONAL DE EDUCACIÓN (1991). **Currículo Básico Nacional**. Nivel de Educación Básica. Zulia Venezuela.

- SIMÓN, H. (1976). **Debe Dejarse al Azar el Desarrollo de la Creatividad**. En JC. Gowan, GD, Demos y EP. Torrance Ediciones.
- STANFORD, Beard (1960). **Diseñando la Libertad**. I C E.
- UNESCO (1996). **La Educación Encierra un Tesoro**. Informe de la UNESCO. de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. Presidida por Jacques Delors. **La Revitalización de la Educación y las Comunidades Humanas: una visión de la Escuela Socializadora del Siglo XXI**. Carneiro Roberto. España. Santillana S.A. Ediciones UNESCO.
- \_\_\_\_\_ (1987). **Proyecto principal de la Educación a Nivel local. Módulo y Dimensiones de la Planificación Educativa en la Educación Básica y en la Alfabetización**, Cresalc, Secab, Sena.
- WIENER, Norbet (1961). **Cybernetics**. Siglo veintiuno editores, SA. México. 312 pp.