

# EL MODELO CANVAS. UNA APORTE PARA LA GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS URUGUAYOS

Ana Silva

Recibido: 16/08/2016  
Aceptado: 13/10/2016

## Resumen

El objetivo del artículo es presentar y analizar algunos de los problemas a los cuales se enfrenta el docente en la educación actual. Es preciso tener en cuenta que estos problemas involucran diversas variables que intervienen en el proceso educativo, no pudiendo abarcarlas a todas en un solo ensayo. Por esta razón se toman como variables más importantes los estudiantes, los docentes, la familia, la comunidad y el centro educativo como ambiente de socialización. Por otro lado, se pretende presentar una opción alternativa para analizar los mismos desde otro punto de vista con la intención de conseguir una breve aproximación a soluciones inmediatas de dichos problemas. Esta opción proviene desde la economía, un modelo creado por Osterwalder A. y Pigneur Y. en 2008 llamado Modelo de Negocio *Canvas* o Lienzo del modelo de negocio.

**Palabras clave:** Modelo *Canvas*, Educación, Sociedad

## Abstract

The aim of this article is to introduce and analyze some of the problems encountered by teachers in education nowadays. It is necessary to consider the fact that in these problems there are several variables involved which are part of the educational process and it would therefore be impossible to include all of them in only one essay. For this reason, the variables that are deemed most relevant are the students, the teachers, the family, the community and the educational center as a socializing environment. On the other hand, it is intended to present an

alternative option in order to analyze them from another perspective, with a view to approaching immediate solutions to these problems. This approach comes from economic studies and it is a model created by Osterwalder A. and Pigneur Y. in 2008, which was called "Business Model Canvas".

**Keywords:** Model Canvas, Education, Society

## 1.- Palabras preliminares

El mundo actual plantea infinidad de desafíos, uno de ellos es la transformación del conocimiento en riqueza: ¿cómo se transforma el conocimiento en valor económico, social y cultural? La respuesta es que se logra a través de la educación. Actualmente, los actores principales de la educación son los docentes y no docentes de la institución, la familia, la comunidad y la institución educativa pero en el proceso del conocimiento ya no solamente actúan las instituciones educativas, sino también las empresas, las nuevas tecnologías, organizaciones sociales, ONG, etc.

El modelo educativo actual está agotado, educamos o enseñamos en "escuelas del siglo XIX con docentes del siglo XX para alumnos del siglo XXI" (Pozo, 2008, p., 16). El actual sistema educativo se diseñó hace más de 100 años, no ha cambiado cuando la sociedad lo ha hecho en forma vertiginosa. Este reto o desafío es al que los docentes se enfrentan día a día en las instituciones educativas.

La educación es un tema de alta complejidad y se debe aceptar que imposible una transformación mágica, el tiempo es necesario para hacerla pues el desarrollo de una sociedad depende de ella. Emergen preguntas como: ¿enseñar y educar son dos conceptos distintos?; ¿qué puede hacer la educación para capturar la atención del estudiantes de hoy?; ¿cuál es el rol docente en el esquema actual de la educación?; ¿existe un diálogo horizontal entre docente y estudiante?; ¿qué competencias deben desarrollar los alumnos?; ¿el pizarrón y la tiza siguen siendo necesarios con tecnologías que evolucionan sin cesar?; ¿es la masificación algo positivo? entre tantas otras.

## 2.- El presente problema de la actual propuesta educativa

Con la crisis de la sociedad moderna y el advenimiento de la postmodernidad se desató un debate entre los académicos del momento sobre la educación y la forma de enseñar en búsqueda de explicaciones para el cambio. La clara percepción de una crisis afecta a la vida social, política, económica y cultural del mundo actual; "[...] desde este momento, los teóricos postmodernos afirman que ya no existen terrenos de valor absoluto que pudieran conllevar aprobación. Pero en esta situación las cuestiones de valor y legitimidad no desaparecen sino que cobran nueva intensidad [...]" (Connor, 1996, p. 13).

Lyotard (1998) sostiene que el saber científico gana un nuevo papel en esta sociedad, el cual es una forma de discurso siempre apoyado en los relatos. Este autor considera que en esta sociedad postmoderna se está viviendo una crisis de los metarelatos totalizadores<sup>1</sup> definidos como principios directivos que controlan y guían el desarrollo del saber científico de la humanidad. El conocimiento se transforma en cantidad de información que se convierte en valor de cambio, "se sabe que el saber se ha convertido en los últimos decenios en la principal fuerza de producción" (Lyotard, 1998, p. 16).

La información se transforma en fuente de poder y debido a ello nacen disputas. Dominar dicha información permite generar estrategias para una mayor producción y desarrollo en una sociedad. "Los conocimientos sean puestos en circulación según las mismas redes de la moneda [...] conocimiento de pago/conocimiento de inversión, es decir: conocimientos intercambiados en el marco del mantenimiento de la vida cotidiana [...]" (Lyotard, 1998, p. 19). La existencia de sociedades pasa a depender de la información que fluye en ellas, información que debe ser útil, práctica y fácil de decodificar. De esta manera lo que Lyotard descubre es que se une "[...] el ámbito de la cultural/estético con el ámbito socio-económico (estatizándolo) y lo social lo hace parte de lo cultural" (Connor, 1996, p. 37).

---

<sup>1</sup> Para Lyotard los metarelatos son discursos totalizantes que abarcan multiplicidad de hechos tanto sean de carácter científico, histórico, religioso o social de forma absolutista, pretendiendo dar respuesta y solución a toda contingencia.

Por otro lado Z. Bauman (2006) sostiene que en el mundo actual los principios estables y sólidos de la modernidad se han desvirtuado. El conocimiento que se demanda no debe ser continuo, acumulativo y direccional, no debe ser un conocimiento basado en la asimilación y en la memorización, sino que debe aspirarse a constituir un nuevo tipo de aprendizaje, uno que se adapte a los contextos en los que debe aplicarse (Bauman, 2007, p. 33). Los procesos de enseñanza y aprendizaje ya no aseguran continuidad en el tiempo, las estructuras sólidas de enseñanza tenían continuidad en el tiempo. La educación es un proceso en el que existe acumulación de conocimientos en forma gradual y progresiva (Bauman, 2007, p. 26) de contenidos conceptuales. En la actualidad estos métodos de enseñanza no son los adecuados para que exista un aprendizaje que se adapte a los contextos actuales variables de la economía y de la tecnología.

Cierto aspecto, entonces, debe remarcarse: la educación no se dedicará más a la mera transmisión sino que ésta tendrá que obedecer a un principio de performatividad<sup>2</sup>. De esta forma el concepto de educación adquiere una nueva perspectiva:

A) La educación como proceso que aspira a preparar a las nuevas generaciones sin limitarse a transmitir saberes, destrezas técnicas o teorías científicas.

B) La finalidad de la educación es capacitar al individuo para actuar en forma consciente frente a nuevas situaciones aprovechando la experiencia, teniendo en cuenta la inclusión del mismo en la sociedad.

La educación requiere de reflexión y de dirección además de atenerse a normas que permitan alcanzar los objetivos. Es necesario entonces, constar de un conjunto de procedimientos y normas destinados a dirigir el aprendizaje en forma eficiente.

Bauman (2007, p. 46) plantea el reto para los docentes del siglo XXI de la siguiente manera: “Aún debemos aprender el arte de vivir en un mundo sobresaturado de información. Y también debemos aprender el aún más difícil arte de preparar a las próximas generaciones para vivir en semejante mundo”. Por

---

<sup>2</sup> Entendiéndolo como lo que no se limita a describir un hecho sino que por el mismo hecho de ser expresado realiza el hecho.

esta razón la propuesta educativa actual debe modificarse para que pueda transformarse y reinventarse constantemente, para que sea válida en la sociedad líquida<sup>3</sup>, profundamente individualista y cambiante en las que las relaciones humanas se han hecho también muy individualistas e inestables.

### **3.- Los principales actores de una institución educativa**

Se observa la existencia de actores que convergen en la formación educativa del alumno como lo son el propio alumno y los grupos de pares, la familia y sus expectativas, el docente y la motivación, la comunidad y en forma transversal el centro educativo, entre otros. A continuación se desarrollan algunas problemáticas en torno a los diferentes actores.

#### **3.1- Los alumnos**

Los alumnos de hoy deben ser formados en la creatividad, la innovación, la autoconfianza, independencia, en la comunicación, etc. para que integrarse en la sociedad actual no sea una experiencia traumática. El sistema de enseñanza tradicional<sup>4</sup> ofrece certezas, conocimientos y reglas a diferencia del actual gran reto para la educación, que está en formar personas capaces de gestionar la incertidumbre. No implica que se deba olvidar la enseñanza tradicional, pero hay que ofrecer algo diferente a los jóvenes.

Los propósitos educativos deben orientarse en función de las metas de desarrollo que requiere ésta generación para su integración al sistema social. La respuesta es una educación que haga copartícipes a los involucrados en su proceso de educación. Sin lugar a dudas se debe reconocer que el proceso educativo para o con los jóvenes debe centrarse principalmente en sus potencialidades, sus competencias, sus capacidades y su creatividad.

---

<sup>3</sup> Bauman, Z. (2007) es conocido por acuñar el término y desarrollar el concepto de la modernidad líquida. Sin embargo define la sociedad moderna líquida como aquella sociedad donde las condiciones de actuación de sus miembros cambian antes de que las formas puedan consolidarse en unos hábitos y en una rutina determinada.

<sup>4</sup> En la economía industrial, la lógica de producción era multiplicar el mismo producto, masificándolo para un número cada vez mayor de consumidores, esa misma lógica se aplica aún hoy en la educación.

Inevitablemente surgen algunas preguntas: ¿la condición de ser joven como es entendido en el sistema educativo?; ¿la educación potencia o dificulta el ser joven?; ¿se toma en cuenta la cultura juvenil en la educación?; ¿desde dónde se está pensando y desde dónde se debería pensar la educación? Los distintos planes<sup>5</sup> propuestos han intentado dar alguna respuesta frente a la crisis de la educación de nuestro país, y si bien la matrícula ha crecido de manera significativa, de la misma forma lo ha hecho el porcentaje de inasistencia y también el porcentaje de deserción. Esto indica que más allá de los cambios curriculares que se han dado, cabe preguntarse si las reformas son la respuesta a los problemas que se plantean actualmente.

Los jóvenes no le dan demasiada prioridad al estudio de cada materia, las causas son diversas, la desmotivación, el desinterés y la poca utilidad que le encuentran a las materias, son variables determinantes a la hora de estudiar. La dedicación para el estudio es mínima y prácticamente nula, la mayoría le dedica el tiempo suficiente como para no perder los exámenes o recursar las materias. Sus actuales preferencias son otras, la más destacada es trabajar antes que estudiar. Es notable la falta de concentración y la ignorancia de métodos de estudio. Esta modalidad de “la ley del mínimo esfuerzo”<sup>6</sup> se ha hecho más evidente desde el momento en que existe considerablemente menos control tanto disciplinario como académico.

Un ejemplo que diariamente vemos es la forma en que los medios de

---

<sup>5</sup> Los planes son diversas propuestas curriculares. En la escuela primaria, el currículo de 1986 se reemplazó por un nuevo plan de estudios en 2008. En el ciclo básico de secundaria el Plan 1986 fue reemplazado primero por el de 1996 y, posteriormente, por la reformulación de 2006, y reformulado en 2010. Los bachilleratos diversificados de secundaria pasan del plan 1976 a una microexperiencia de reforma en 1993, un plan de transformación piloto en 2003 y una reformulación en 2006. En la educación técnico profesional el ciclo básico tecnológico (CBT) y el ciclo básico tecnológico agrario cuentan con regulaciones curriculares de 2007 y se articulan con la educación media tecnológica o la educación media profesional donde hay diversidad de programas y diseños curriculares. Existe además la Formación Profesional Básica (FPB), dirigida a mayores de 15 años con educación primaria completa que desean completar el ciclo básico de educación media y, a la vez, quieren obtener una formación profesional específica.

<sup>6</sup> He escuchado estudiantes decir: “Yo lo mínimo. Me importa sacarme buenas notas, pero no hago mucho esfuerzo. Lo suficiente para un seis...”

comunicación han logrado atraer y mantener la atención de los jóvenes; para lograrlo han realizado estudios sobre quiénes y cómo son, qué y cuánto les interesa, desarrollando productos que los atraen. En lugar de condenar a los medios masivos de comunicación habría que observar y tomar en cuenta las estrategias para trasladarlas a la educación y acortar la brecha existente entre el adulto y el joven.

El desarrollo del joven ha sido estudiado a la luz de diferentes enfoques. Cada uno de estos hace hincapié en algún elemento importante que conforma la compleja actividad del ser humano. Las corrientes han sido clasificadas de varias formas, por ejemplo, conductistas, psicoanalistas, cognoscitivistas, etc.; o bien, aquellas que hacen énfasis en el aspecto emocional, otras en el desarrollo físico o en las experiencias del individuo, otras intentan estudiar los tres aspectos básicos de la vida del ser humano, es decir, investigarlo como un ente biopsicosocial. Sin embargo, si lo que se quiere conocer y comprender es la manera singular que tiene cada alumno de abordar el objeto de conocimiento, de manejar la información, de construir nuevo conocimiento; si se desea saber qué saben y qué avances conceptuales se producen, así como qué evolución realizan respecto al desarrollo de habilidades y destrezas, entonces la educación tiene la obligación de cambiar. La socióloga Inés Aguerrondo, sostiene que la escuela tal como la conocemos y la forma en que hoy se ofrece la educación murió “con la sociedad industrial y ya no le sirven a la sociedad del siglo XXI”<sup>7</sup>.

Las expectativas de los jóvenes en relación a su transcurso en la institución educativa son gobernadas por la incertidumbre, el que desea culminar sus estudios de educación media visualiza el centro educativo como un objetivo intermedio, para lograr el objetivo final. En otros estudiantes se percibe cierta inseguridad y la idea de no continuar siempre está manifiesta.

---

<sup>7</sup> Citado en: <http://www.lanacion.com.ar/1256430-la-vieja-escuela-no-sirve-en-el-siglo-xxi> (21/10/1014)

### 3.2- Los docentes y la motivación

Ser docente hoy implica saber que la tarea educativa no consiste únicamente en verter o transmitir contenidos conceptuales en el aula sino tener en cuenta que los destinatarios son los jóvenes. Por lo tanto, es su responsabilidad atender otros factores que influyen en el proceso de enseñanza y aprendizaje como lo son el nivel social, cultural y económico así como las actitudes de los educandos.

Al desarrollar la actividad docente, los protagonistas son: el docente, el educando y su entorno. Es evidente que cada persona implicada en la situación de enseñanza tiene su propia historia y por lo tanto configuran personalidades diferentes, es necesario tener en cuenta esto para que exista un buen desarrollo del trabajo diario en el aula. Para que esto se haga realidad, tanto el docente como el centro educativo debe concientizarse de la problemática individual<sup>8</sup> de cada alumno, contemplando y atendiendo las carencias de cualquier índole que el educando pueda llevar consigo. El trabajo de un docente no empieza y termina en el aula, es responsabilidad de estos descubrir los intereses y capacidades de cada estudiante respetando las diferencias. Es un mito creer que todos los alumnos deben aprender lo mismo y obtener los mismos resultados en la misma velocidad y forma.

Es responsabilidad de los docentes en el siglo XXI asegurar la participación integral del estudiante en su proceso de aprendizaje y la construcción de un espacio en el que el diálogo y el intercambio sean los principales métodos de enseñanza. La figura del docente está asociada a la institución educativa, por lo tanto analizar la relación y la valoración sería que los jóvenes poseen de ellos es determinante para el perfeccionamiento en las prácticas de aula.

No debe dejar de mencionarse que los docentes de hoy cargan con un gran peso: el de la culpa por parte de la sociedad. La sociedad tiene que aprender a no esperar todo de la educación. Se responsabiliza a los docentes de los fracasos de un sistema educativo creado y gestionado por los gobiernos en el que no toman decisiones. El docente, como figura adulta dentro de la institución,

---

<sup>8</sup> Siempre considerando que es un ser humano y la privacidad del mismo debe mantenerse algo que las instituciones no hacen actualmente, lo cual es moralmente incorrecto.



actualmente ya no es asociado con un modelo, incluso se perciben en muchos casos como ejemplo negativo de adulto de referencia. El docente no está preparado para afrontar esta transformación, no tiene mente abierta a los cambios actuales, al progreso, le cuesta comprometerse, renovarse y actualizarse en forma continúa siendo de gran importancia para su formación profesional.

El gran peso de la educación no debe recaer solo en la institución educativa, ya que esto afecta la calidad de la enseñanza creando el malestar. Se pretende que la misma forme personas íntegras, que aniquile las desigualdades, que transmita conocimiento e ideología; el proceso educativo es visto como la vía para la construcción del pensamiento del individuo, respondiendo al interés de la mayoría de la sociedad, es decir, debe ser democrático posibilitando la igualdad de oportunidades y potenciando las capacidades del individuo. Es demasiada responsabilidad para la educación formal, no es razonable.

Un factor de importancia relacionado con lo antedicho es la heterogeneidad de los estudiantes, esta heterogeneidad es social y cultural, lograda por la masificación de la enseñanza media, lo cual es valorado de forma positiva pero puede ser atendido en forma eficiente. En este sentido el rol de los adultos es necesario, representa la orientación, disciplina y ayuda para la población estudiantil. Sin embargo, la masificación actual de la enseñanza ha generado una falta de control de los educandos de un centro educativo.

La masificación ha tenido injerencia en el nivel de exigencia en general, éste es dramáticamente más bajo y actualmente pasa por la exigencia personal de cada alumno. El mínimo esfuerzo garantiza la aprobación de los cursos y de los exámenes. Se percibe mayor desinterés por parte del alumno y una relación profesor-alumno muy distante. Entre las manifestaciones acerca de la figura del docente, se puede mencionar la correlación entre el gusto por la materia y el docente, así como urgencia manifiesta de mayor exigencia académica, mayor disciplina y mejor nivel de enseñanza.

Por último pero no menos importante sino adverso, Freire (2008, p. 50) sostiene que es necesario rever el aspecto asistencialista y permisivo de la educación porque si bien existen escuelas y también existen las posibilidades de estudiar cabe cuestionarse; ¿son éstas reales?, ¿estas posibilidades son utilizadas correctamente por la sociedad?, ¿son usadas las escuelas como

centros en donde se da el proceso de enseñanza y aprendizaje? El asistencialismo marca con la pasividad al individuo, privándolo de las posibilidades para el desarrollo de su conciencia crítica. Es una forma que priva al hombre de ser responsable, de tomar decisiones que le afecten, es una domesticación. El docente debe luchar en contra de esta realidad.

### **3.3- La familia y sus expectativas**

La familia ejerce una poderosa influencia en la educación del joven. Los estudiantes que desean continuar sus estudios, lo hacen porque la influencia y la valoración que tiene la familia de la educación es positiva y le remarcan al individuo en forma continua la importancia de los estudios para el futuro, además de mostrar las oportunidades que significa continuar estudiando. Sienten cierta presión con respecto a la familia. Ésta presión puede venir de la aspiración de los padres a que los igualen o por la situación contraria, es decir: no quieren que sus hijos terminen de igual manera que los padres. Estos pretenden que el nivel educativo de sus hijos supere el de ellos mismos. Por lo tanto, la familia deposita mucha expectativa en la educación de los hijos, y éstos procuran satisfacerla.

Por otro lado, los jóvenes que no tienen una motivación clara para terminar sus estudios no piensan que continuar los estudios garantice mayores oportunidades para llegar a tener una vida digna y cierto bienestar económico. Se puede observar como el barrio y el grupo de pares así como el nivel educativo de los padres ejercen una fuerte influencia en la opción de continuar o no sus estudios. El costo de continuar los estudios es alto tanto sea público como privado; por un lado están los gastos de alimentación, ropa en buen estado, materiales, etc. y por otro, estar estudiando significa tiempo que no se está trabajando y la familia, muchas veces, ve esto como una desventaja siendo evaluada de forma negativa. Por lo tanto la situación económica, y la necesidad de trabajar, son variables importantes a la hora de explicar la deserción escolar.

En definitiva; ¿qué representa la familia en la actualidad? Son evidentes los cambios en la escala de valores, en las estructuras familiares y en la democratización de la familia. En este sentido la familia tradicional se ve sustituida por nuevas opciones de familia lo que se refleja en el aumento hogares

monoparentales e hijos concebidos fuera del matrimonio. “La familia se convierte en un malabarismo continuo con las ambiciones contradictorias entre las exigencias del trabajo [...] y la monotonía del trabajo doméstico. Surge el tipo de la familia negociada a plazo [...]” (Beck, 1998, p. 97). Ulrich Beck considera que el desarrollo de la modernidad ha llegado a tal punto que los principios básicos de la sociedad industrial se ven resquebrajados. Reflexiona el momento que se está viviendo, con cambios sociales en los que los individuos se liberan de las ataduras, de las formas sociales de la sociedad industrial, de la composición familiar, de las situaciones sexuales y por consiguiente el cambio de la posición femenina en el ámbito social.

La estructura tradicional de la familia era la que garantizaba que el individuo recibiera el proceso de socialización primaria en donde la autoridad patriarcal era indiscutida. Luego, con el advenimiento de las industrias esto se modificó, se diferencia el ámbito laboral de la residencia siendo el padre el único proveedor. En este modelo la socialización del individuo se culminaba en las instituciones educativas. En las familias de ésta segunda etapa de la modernidad el sistema de único proveedor se deja de lado cambiándolo por uno de múltiples proveedores. Por otro lado los cambios económicos obligan a una mayor participación de la mujer en el mercado de laboral así como el ingreso de los jóvenes al mismo, el sistema de proveedor único del ingreso familiar se disuelve y se sustituye por uno de proveedores múltiples.

En Uruguay los matrimonios, los divorcios y el número de hogares unipersonales es algo del presente y creciente con el que los docentes conviven a diario. El aumento de las familias de aporte múltiple es claro, se evidencia un crecimiento del número de divorcios y separaciones, crece el número de niños que vive con uno de los padres biológico y la pareja de éste, es decir en familias reconstituidas, etc. Estas son algunas de las causas porque en las familias uruguayas se observa una transferencia de las funciones y responsabilidades tradicionales de estas a las instituciones educativas. Y en muchas ocasiones los jóvenes se vuelven responsables de su propio proceso de socialización, responsables de su futuro, de su estilo y proyecto de vida.

### 3.4- La comunidad

Se llama comunidad a la comunidad educativa integrada por todas las personas relacionadas con el centro: alumnos, profesores, familias, otros profesionales que trabajan en el centro, administración educativa, administración local, instituciones, empresas y organizaciones sociales. En el nuevo paradigma educativo propuesto en la Ley de Educación vigente la comunidad es también responsable de la educación<sup>9</sup>; entonces la comunidad ¿qué le aporta?

La comunidad educativa debe estar involucrada y colaborar con el centro educativo para ofrecer una educación de calidad y participar en un proceso de aprendizaje permanente para garantizar la real inclusión educativa. La participación de la comunidad constituye un pilar para la transformación de las escuelas, donde el trabajo de los diferentes actores docentes, familia, alumnos, asociaciones y organismos privilegie la formación en valores, la formación ciudadana, el diálogo y el quehacer colaborativo además de la transmisión del saber.

El paradigma actual exige que la comunidad pueda involucrarse en la toma de decisiones, respetuosa y responsablemente, a través del intercambio y encuentro de ideas, concordancias o discrepancias, acciones que forjen el ciudadano crítico y comprometido, responsable y participativo en pro de la transformación de la educación mediada por los avances científicos y tecnológicos característicos del siglo XXI que inciden en ella.

### 3.5.- El centro educativo como ambiente de socialización

La socialización es el proceso de aprendizaje de pautas, valores y culturas. Esta se divide en dos etapas: primaria y secundaria. La socialización primaria es la etapa del desarrollo de la niñez donde existe una gran carga afectiva y donde el niño adquiere los valores. Aquí es donde se acerca a los adultos buscando su identidad, la cual se ve, cada vez más, sustituida por otras figuras como lo son los

---

<sup>9</sup> Artículo 76: En todo centro educativo público de Educación Inicial, Primaria, Media Básica y Media Superior y Educación Técnico-Profesional, funcionará un Consejo de Participación integrado por: estudiantes o participantes, educadores o docentes, madres, padres o responsables y representantes de la comunidad.

docentes, los abuelos, y en especial otros. Esto se debe en gran parte a los cambios que se han dado en la familia, por ejemplo: las mujeres trabajan, las familias poseen menos hijos, separaciones y divorcios, hijos que viven solos a tempranas edades o con uno de los padres, etc.

Es considerable que los estudiantes ven la institución educativa como un lugar disponible donde se pueden establecer vínculos sociales. Cabe destacar dos tipos de percepciones del centro educativo como ambiente de socialización:

Los jóvenes que consideran la institución educativa como un lugar donde interactúan, crean sus identidades, se diferencian los unos de los otros; para éstos la estadía en el centro educativo es considerada como un momento grato, es vivida como un ambiente social. Los jóvenes perciben a la institución como un lugar para generar amistades e insertarse en el ambiente juvenil. Estos jóvenes utilizan el ambiente de la institución educativa para generar una identidad y darse a conocer de determinada forma, esto se refleja en la conformación de determinados “grupos”. Los mismos tienen un aspecto característico, escuchan una música determinada, la vestimenta es específica, la forma de hablar, etc. Estas uniformidades en los grupos del liceo se etiquetan con determinados nombres: “planchas”, “Punk”, “conchetas”, entre otros. Estos grupos generan un marco de referencia al joven y se da una uniformidad a la interna de cada grupo específico; y al mismo tiempo una heterogeneidad dentro del ambiente educativo. Ésta heterogeneidad social y cultural, es valorada positivamente.

Por otro lado, se observa otro tipo de percepción del centro educativo como ambiente de socialización donde la competitividad y las exigencias consumistas que requiere ser parte de un “grupo” son percibidas de manera negativa. Éste tipo de joven tiende a no disfrutar los momentos que vive en el centro educativo. Y sus ámbitos de socialización se alejan del mismo al barrio, familia, etc.

#### **4. Esbozos de teorías aún vigentes en nuestro ámbito educativo**

Las teorías explican de maneras diferentes el desarrollo del niño, algunas con especial énfasis en la formación de estructuras mentales. Por ejemplo, Jean Piaget concibe la formación del pensamiento como un desarrollo progresivo cuya finalidad es alcanzar el equilibrio en la edad adulta. Él dice: “El desarrollo es [...]”

una progresiva equilibración, de un estadio de menor equilibrio a un estadio de equilibrio superior” (Piaget, 1993, p. 11). Para Piaget resulta indispensable comprender la formación de los mecanismos mentales en el niño, para conocer su naturaleza y funcionamiento en el adulto, tanto si se trata en el plano de la inteligencia, de las operaciones lógicas, de las nociones de número, de espacio y tiempo, como, en el plano de las ilusiones geométricas; la única interpretación psicológica válida es la interpretación genética, la que parte del análisis de su desarrollo.

Por otro lado, Vigotsky se centra en los procesos de enseñanza y aprendizaje como elementos independientes dados en cierto entorno. A mayor desarrollo, mayor independencia de su acción con respecto al medio, tal independencia, es posible gracias a la aparición del pensamiento. Se enfatiza que el proceso de elaboración autónoma del aprendizaje enfatizando que lo realiza cada individuo debe ser descubierto activamente por él y no meramente asimilado.

El aprendizaje precede al desarrollo y con esto se introduce la idea de lo que Vigotsky define como zona de desarrollo próximo.

“[...] lo que crea la zona de desarrollo próximo es un rasgo esencial de aprendizaje; es decir, el aprendizaje despierta una serie de procesos evolutivos internos capaces de operar cuando el niño está en interacción con las personas de su entorno y en cooperación con algún semejante”. (Vigotsky, 1988, p.138).

Con este concepto se teoriza las relaciones que existen entre el funcionamiento interpsicológico (con los demás) y el funcionamiento intrapsicológico (consigo mismo). Esta teoría distingue entre el nivel evolutivo de lo real (lo que una persona puede hacer por sí mismo) y el nivel evolutivo potencial (aquello que la persona puede hacer solamente con la ayuda de otra). Entonces Z.D.P. es:

“[...] la distancia entre el nivel real de desarrollo, determinado por la capacidad de resolver independientemente un problema, y el nivel de

desarrollo potencial, determinado a través de la resolución de un problema bajo la guía de un adulto o en colaboración con otro compañero más capaz”. (Vigotsky, 1988: p. 133).

La tesis fundamental es que en la construcción del conocimiento y por lo tanto en la construcción de los aprendizajes, juegan un papel decisivo las relaciones interpersonales entre los adultos y los niños.

El aprendizaje de una tarea pasa por un apoyo del docente al aprendiz quien, poco a poco, se va retirando para que el aprendiz haga sólo la tarea. Esta sería, una diferencia entre la enseñanza desde la familia y la enseñanza desde los centros educativos. En la familia se realiza un andamiaje mayor y se le deja al aprendiz menos posibilidad de actuación en la medida en que la meta es conseguir que la tarea se domine, y no tanto entender su lógica interna o los principios que la sustentan. La educación, en cambio, valora más esos aspectos propios y muchos de sus procedimientos van encaminados a que los jóvenes descubran estos principios. Desde luego, no es ésta la única diferencia entre uno y otro contexto de enseñanza (el centro educativo tiene reglas institucionales, normas, etc.), pero la pregunta que ahora surge es la siguiente: ¿no mejoraría notablemente la educación en la escuela si utilizara más procedimientos de andamiaje? ¿No sería el andamiaje un buen procedimiento para enseñar también la lógica interna de los contenidos educativos?

Por otro lado, Ausubel desarrolló una fundamentación teórica que permitió cuestionar las propuestas ingenuas del “aprendizaje por descubrimiento”, el aporte de Ausubel es la distinción entre aprendizaje significativo y aprendizaje memorístico. No niega la importancia de ciertos aprendizajes memorísticos, mantiene que a medida que el niño crece, estos aprendizajes van perdiendo importancia, ya que los nuevos conocimientos que va adquiriendo le permiten realizar cada vez más aprendizajes significativos. Defiende que, dada la manera en que están organizados nuestros conocimientos, el aprendizaje va de lo general a lo particular.

En efecto, como señala Ausubel, la verdadera asimilación de conocimientos exige un proceso activo de “[...] relación, diferenciación y reconciliación integradora con los conceptos pertinentes que ya existían” y “[...]”

cuanto más activo sea este proceso, más significativos y útiles serán los conceptos asimilados” (Ausubel, 1978, p.198). ¿Qué distingue un aprendizaje significativo de otro meramente repetitivo? El aprendizaje es significativo cuando puede incorporarse y anclarse a los conocimientos que ya tiene el sujeto, estableciéndose así relaciones consistentes y no arbitrarias, entre lo que sabemos o lo que aprendemos. Para ello hacen falta, tres requisitos:

- Que el material a aprender posea un significado por sí mismo, que haya una relación lógica y no arbitraria entre las partes que lo componen; que tenga una estructura que refleje la propia lógica de la materia.
- Que el sujeto tenga los conocimientos necesarios para hacer esta asimilación.
- Que quiera hacerlo, que haya una implicación afectiva en el proceso.

Las tendencias actuales en la educación se orientan al fortalecimiento de competencias, conocimientos y valores fundamentales para la inclusión del joven en la sociedad<sup>10</sup>. Aunque el aprendizaje es un proceso interno que ocurre en el estudiante, el responsable de organizar la situación de modo de maximizar las posibilidades de que este proceso ocurra, es el docente<sup>11</sup>. La visión del docente como facilitador refiere a la capacidad para estimular, abrir puertas y mostrar caminos para reconocer y alentar la originalidad, los múltiples talentos y la búsqueda de la personalidad. También supone la capacidad de diseño, de selección entre diversas alternativas y la capacidad para elegir medios que faciliten el aprendizaje acorde a sus estudiantes.

Cuando un docente se hace cargo de una clase surgen interrogantes como: ¿qué voy a enseñar, cómo voy a enseñar, cómo evaluar si aprendieron, cómo calificarlos, qué hacer con la disciplina, cómo calificar al que no aprende? Las respuestas son variadas pero se puede emprender la tarea docente con enseñar a pensar, enseñar a aprender, enseñar a crear.

---

<sup>10</sup> Artículo 3: La educación estará orientada a la búsqueda de una vida armónica e integrada a través del trabajo, la cultura, el entretenimiento, el cuidado de la salud, el respeto al medio ambiente, y el ejercicio responsable de la ciudadanía, como factores esenciales del desarrollo sostenible, la tolerancia, la plena vigencia de los derechos humanos, la paz y la comprensión entre los pueblos y las naciones. (Ley general de educación 18.437: 2008)

<sup>11</sup> Artículo 5: Los titulares del goce y efectivo ejercicio del derecho a la educación, son los educandos. Los educadores como agentes de la educación deben formular sus objetivos y propuestas, y organizar los contenidos en función de los educandos, de cualquier edad.



## 5.- El planteo alternativo

En las instituciones educativas del siglo XXI irrumpen los nuevos movimientos globales y comienza a cuestionarse la educación impartida en ellas. Permitir una oferta variada que se ajuste mejor a la diversidad de situaciones es una posible solución. Comenzar a pensar la educación como un medio para lograr la equidad a diferencia de la igualdad para todos. Al respecto,

“La idea de la igualdad sustancial parte de la afirmación de Aristóteles en el sentido de que la justicia consiste en tratar igual a los iguales y desigual a los desiguales. Es decir, no sería justo tratar como iguales a quienes no lo son y no lo pueden ser porque carecen de las posibilidades para alcanzar una situación igualitaria.” (Carbonell, 2006, p. 39).

La práctica educativa no puede estar fuera de las condiciones de tiempo y espacio en el que se imparte, ya que solo de ésta forma será posible que el individuo entienda su presencia en el mundo, su relación con la historia y con la cultura y no se adapte sino que se transforme e intervenga en el mundo. La educación es un asunto de continuo cambio y mejora:

“El sueño de los que hoy niegan a la práctica educativa cualquier relación con sueños y utopías, como el sueño de la autonomía del ser, que supone la asunción de su responsabilidad social y política, el sueño de la reinención constante del mundo, el sueño de la liberación, el sueño de una sociedad menos desagradable, menos malvada, es el sueño de la adaptación silenciosa de los seres humanos a una realidad considerada intocable.” (Freire, 2010, p. 112).

Para establecer los problemas del centro educativo, hay que definir las variables que lo comprenden o intervienen en él. Estas variables son diversas y pueden ser: la valoración educativa de la familia; el poder coercitivo de los padres

para exigir el estudio de sus hijos; la aspiración a una vida digna y cierto bienestar económico; el barrio y el grupo de pares; el nivel educativo de los padres; el costo de continuar los estudios; el tránsito más acelerado a la vida adulta; la influencia del ambiente o de la infraestructura; la baja exigencia en cuanto al rendimiento académico; la poca o nula prioridad al estudio; el centro educativo visto más como un ambiente social que como una institución de educación formal, entre tantas.

## **6.- El modelo *Canvas* aplicado a la resolución de problemas educativos**

“Cambiar es difícil pero posible” (Freire, 2010, p. 107), cambio que se logra con una educación que se adapte a las necesidades del tiempo y espacio en las que existe; las transformaciones educativas imponen un nuevo reto: el de replantear los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Éste reto debe ser analizado desde el aspecto político, el social, el cultural y sobre todo el económico. Para ello se toma el modelo desarrollado por Osterwalder y Pigneur quienes, en su tesis doctoral, sintetizan un instrumento de diseño de estrategia que se ha hecho mundialmente famoso: el *Canvas*.

### **6.1- ¿Qué es el Modelo de negocio *Canvas*?**

*Canvas* es un término en inglés cuya traducción literal al idioma español es lienzo. Este término es usado para describir y establecer una herramienta para crear y diseñar modelos de negocio de forma sencilla, organizada y dinámica. Consiste en colocar sobre un lienzo o cuadro nueve elementos fundamentales de las empresas. “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 14). Los modelos de negocio son descritos por los autores a través de la división en esos nueve módulos esenciales, estos son: segmentos beneficiados y clientes, propuestas de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes o flujos de ingreso, recursos o activos clave, actividades clave, asociaciones clave, estructura de costos. Con estos nueve elementos se pretende elaborar una solución lógica que genere un modelo de negocio que permita a una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio:

clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. En forma gráfica y esquemáticamente los autores exponen este modelo de negocio de la siguiente manera:

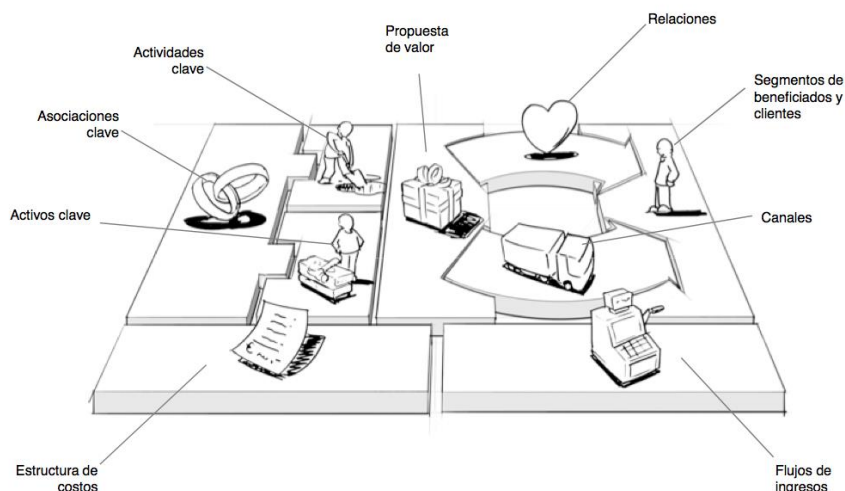


Figura no. 1 (Osterwalder y Pigneur, 2010, pp. 18-19).

Los nueve módulos están divididos en dos sectores, la parte derecha es la que hace referencia a los aspectos externos a la empresa, al entorno, y se compone por los siguientes bloques: segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relación con clientes y fuentes de ingresos y en la parte izquierda se reflejan los aspectos internos de la empresa como asociaciones clave, actividades y recursos clave y estructura de costos.

## CANVAS: MODELO DE NEGOCIO



Figura no. 2 (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 42).

Los dos sectores del lienzo son, a la derecha, se representa el valor y a la izquierda la eficiencia.

Es una herramienta que permite la reflexión y el análisis para la acción sobre todos los aspectos relacionados con un modelo de negocio. Como beneficios de utilizar esta herramienta podemos nombrar su practicidad, su simplicidad, la visión global de los aspectos más importantes y la dinámica de trabajo interactiva y en equipos en una organización.

## 6.2- La idea: ¿cómo utilizar el *Canvas* en la educación?

El punto de partida de cualquier propuesta educativa debe estar centrado en el conceso ya que es importante partir de una misma base y lograr consenso a través del diálogo y la participación. El Modelo de Negocio Canvas o el lienzo es entendido como “un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p., 12).

Este modelo es innovador, es un esquema que permite armar y describir un proyecto, un modelo o una idea de negocio. El cometido de este ensayo es transponer el Modelo de negocio *Canvas* al proceso educativo a nivel micro<sup>12</sup>. La intención es adaptarlo para el logro de resultados a través del debate y la innovación y usar el modelo como forma de ofrecer una nueva perspectiva de los problemas a los cuales se enfrentan los actores del sistema educativo a nivel institucional desde lo micro a lo macro. El lienzo permite planificar las estrategias y metodologías, identificar e introducir nuevas ideas, diseñar y aunar criterios, permite la flexibilidad de los objetivo, evaluar las competencias y las relaciones entre los actores, entre otras cosas.

En la figura número tres se presenta el lienzo con una posible propuesta. Esta consiste en tomar los nueve bloques del modelo de negocios *canvas* y convertirlos en nueve bloques de importancia para una institución educativa. En este caso se sustituyeron los nueve bloques: segmentos beneficiados y clientes, propuestas de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes o flujos de ingreso, recursos o activos clave, actividades clave, asociaciones clave, estructura de

<sup>12</sup> Refiriéndome de esta manera a las instituciones como escuelas dependientes del CEIP liceos dependientes del CES o escuelas dependientes del CETP así como también liceos y colegios privados.

costos por destinatarios, propuesta, canales de comunicación, relación con los destinatarios, población que ingresa, recursos clave, actividades clave, personas clave y estructura de la institución respectivamente.

<p><b>PERSONAS CLAVE</b></p> <p>¿Quiénes son los actores clave?</p> <p>¿Que derechos y responsabilidades tienen los actores clave?</p> <p>¿qué profesionales son necesarios para la resolución de los diversos problemas que se plantean a diario?</p> <p>¿cuáles son los mecanismos de evaluación de cada uno de los actores clave de la propuesta?</p> <p>¿Se generan espacios para fomentar la participación de los docentes y alumnos en la institución?; ¿y de la familia?; ¿y de la comunidad?</p> <p>¿Hay personas públicas que ejercen una influencia nefasta sobre los escolares? ; ¿con qué estrategias se las enfrenta?</p> <p>¿Son los actores conscientes de la importancia de la educación?</p>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <p>¿Que actividades clave requiere la propuesta educativa que se plantea?; ¿ y los canales?; ¿y las relaciones con los educandos?</p> <p>¿Qué otras actividades que complementen la formación integral debería brindar la Institución?</p> <p>¿Deben las actividades estar relacionadas con la propuesta educativa planteada?</p> <p>Las actividades, ¿deben ser solo presenciales?</p>	<p><b>PROPUESTA</b></p> <p>¿Cuáles son sus necesidades?; ¿Cuáles son sus problemas?</p> <p>¿Que tipo de educación deseamos brindar a los educandos?; ¿es posible educar y enseñar (con calidad) en grupos de más de 25 personas con un solo docente?</p> <p>¿Se implican los docentes en la tarea educativa?</p> <p>¿Qué problemas estamos ayudando a resolver?</p> <p>¿Como mejorar el rendimiento de los educandos?</p> <p>¿Cómo personalizar la educación para generar sentido en ella?</p> <p>¿Cuál es el mejor diseño para los educandos?</p> <p>¿Cómo lograr una mayor accesibilidad sin bajar la exigencia?</p> <p>¿Cómo reducir los aspectos negativos en la educación?</p> <p>¿Qué estrategias deberíamos implementar para disminuir los altos índices deserción y la repetición?</p>	<p><b>RELACIÓN CON LOS DESTINATARIOS</b></p> <p>¿Que tipo de relación espera que se establezca entre docentes y alumnos?</p> <p>¿Cuál es la importancia de esta relación?</p> <p>¿Cuan factibles son?</p>	<p><b>DESTINATARIOS</b></p> <p>¿Para quién será destinada la educación?; ¿Para quién creamos esta propuesta?</p> <p>¿Hay educandos prioritarios?</p> <p>¿Qué perfil debe considerarse en los educandos?</p> <p>Que les aportará nuestra propuesta a los educandos para que no deserten?</p> <p>¿Qué propuesta educativa se ofrece?</p> <p>¿Como se integran los educandos?</p> <p>¿Cuántos educandos por docente?</p> <p>¿Cómo lograr que los educandos sean patícipes en el proceso educativo?</p> <p>¿Como involucrar a otros actores en el proceso educativo de los jóvenes actuales?</p> <p>¿Cuál es la rigurosidad de las evaluaciones de conocimientos del alumnado?</p>
<p><b>ESTRUCTURA DE LA INSTITUCIÓN</b></p> <p>¿Cuales son los mecanismos para ingresar al sistema educativo?</p> <p>¿Por qué es difícil que los centros educativos cuenten con un equipo docente estable?; ¿Cuántos docentes realizan cursos de formación permanente?</p> <p>¿Qué valoración realiza la familia a la hora de inscribir a sus hijos en la institución?; ¿y los docentes, que valoración realizan al elegir un centro educativo?</p>		<p><b>POBLACIÓN QUE INGRESA</b></p> <p>¿De donde proviene el la población estudiantil?</p> <p>¿Cuál es el perfil socio-económico de la población que ingresa al centro educativo cada año?; ¿y cultural?</p> <p>¿Se coordina con la institución a la cual pertenecían?; ¿aporta información?</p> <p>¿Cuán “capacitados” se sienten los educandos en la institución?</p>		

Figura no. 3

Cada uno de los bloques o módulos tiene un objetivo: generar el primer contacto y análisis con los problemas para luego continuar con el proceso que plantean los autores Osterwalder y Pigneur, el de la acción.

## 6.3- Análisis de los 9 bloques

### 6.3.1- Destinatarios:

Este cambio se realizó para hacer referencia a los beneficiarios, los alumnos. Estos son alcanzados a través de diferentes canales y relaciones, en este módulo se establecen las personas a las cuales se destinará la propuesta educativa. Aquí se examinará como aumentar la satisfacción de los educandos atendiendo a sus necesidades, actuaciones, procedimientos y atributos comunes y particulares. Se escoge la forma en cómo se atenderá a los destinatarios, basándose en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas de los mismos.

Así como en el modelo planteado por Osterwalder y Pigneur (2010, p. 21) se establecen diferentes mercados a atacar como lo son mercados de masas, nicho de mercados, mercado segmentado, mercado diversificado o mercados multilaterales; si se sustituye la palabra mercado por educación se obtiene educación de masas, educación de grupo, educación para varios grupos, educación diversificada y educación virtual. Es claro que cuando se nombra educación de masas el planteo va dirigido a una población que se considera homogénea, es decir personas que tienen necesidades y problemas similares. En segundo lugar educación de grupo refiere a una población con problemáticas grupales específicas las cuales deben ser atendidas con metodologías particulares no siendo posible una propuesta que generalizadora. En tercer lugar, la educación para varios grupos refiere a grupos que comparten similitudes y es posible concentrarlos en una misma propuesta educativa. En cuarto lugar la educación diversificada, referida a diversificar la educación por alumno, no por grupo. Y en último lugar, educación virtual como complemento de la educación presencial, no como sustituto; con ella se atendería a los educandos con necesidades e inquietudes particulares.

### 6.3.2- La propuesta

Todos los bloques son importantes pero este es fundamental ya que en él se diseña y se proponen ideas y propósitos. En él se genera una mezcla muy específica de problemáticas y necesidades de los destinatarios. La propuesta debe tener valor para que sea atractiva a todos los destinatarios de la misma con el fin de solucionar problemas y satisfacer sus necesidades.

Desde el punto de vista de Osterwalder y Pigneur (2010, p. 23) la propuesta debe ser una novedad, una mejora del rendimiento, una personalización, un “trabajo hecho”, un diseño, una marca/estatus, un precio, la reducción de costos, la reducción de riesgos, la accesibilidad y la comodidad/utilidad. Se puede realizar un paralelismo de estos conceptos y extrapolarlos a la educación para que aporten nuevas líneas de acción en ella. En el caso económico son tomadas, como solución, en forma individual; para el planteo que aquí se realiza se vincularán entre sí para que adquieran mayor sentido<sup>13</sup>.

Para comenzar, a los jóvenes los atrae lo nuevo, lo que sale de lo común, lo que es diferente entonces cabe preguntarse; ¿qué novedad podríamos instaurar en la educación? Luego, con una mejora del rendimiento en la educación se genera mejor desarrollo de las capacidades intelectuales de los alumnos. Es pertinente señalar que puede relacionarse este punto con el de estatus ya que el rendimiento está relacionado con el estatus que se le adjudica al estudiante. El siguiente; personalización, muy claro, refiere al planteo de una propuesta educativa adaptada a las problemáticas o necesidades de un alumno en particular, un grupo o grupos de alumnos, significa personalizar la propuesta para generar sentido en ella y atender en forma efectiva las individualidades y generando valor. Entonces al reemplazar precio por valor de la educación, se entiende que las prácticas que satisfacen las necesidades de los beneficiarios tiene implicancias no solo para el joven sino también para la familia, la institución,

---

<sup>13</sup> El que no se adapta a una propuesta educativa es “trabajo hecho” debido a que en la educación no hay nada hecho, todo se construye, se cimenta, nada puede darse por sentado. Por ello no es tomado en cuenta.

la comunidad, etc.

Luego, reducción de costos se puede permutar por reducción de problemas, fundamental en cualquier organización. Hay problemas que pueden ser solucionados de manera inmediata lo que implica gestionarlos y resolverlos, nunca dilatarlos. Esto reduce los obstáculos y genera mayor confiabilidad en el centro educativo. Además la reducción de los problemas colabora con la reducción de riesgos ya sean físicos, personales u organizativos. Se logra a través de la implementación de medidas preventivas que protejan a los actores de la institución educativa.

La accesibilidad educativa entendida como una forma de conseguir un acceso para todos, para ello es básico considerar la diversidad humana, las tendencias de la comunidad y las necesidades del entorno. La accesibilidad puede entenderse como una posición ética que pretende difundir el respeto a la diversidad humana, la promoción de la inclusión social y la equidad. Pueden considerarse como criterios a seguir para crear entornos accesibles los que Argall<sup>14</sup> (2010, p., 28) desarrolla, estos son de respeto, seguro, sano, funcional o eficaz, comprensible y estético. Por último comodidad/utilidad significa facilitar las cosas o hacerlas más prácticas para generar mayor interés, mayor accesibilidad para que los beneficiarios puedan sacar mayor provecho de su propio proceso de aprendizaje.

### **6.3.3- Los canales de comunicación**

Los canales son puntos de contacto: la comunicación y colaboración. Estos puntos de contacto juegan un rol importante en la experiencia diaria de los actores involucrados en la tarea educativa, sirven para que los destinatarios conozcan la institución, evalúen la propuesta, la prueben, la acepten o no, la califiquen, la critiquen, etc.

La comunicación ha sido un problema que se ha abordado desde la antigüedad en la filosofía, psicología, sociología, etc. Es un tema de alta complejidad porque es un proceso que involucra personas, significados y

---

<sup>14</sup> Para profundizar consultar en: <http://www.cermi.es/es-ES/ColeccionesCermi/TelefonicaAccesible/Lists/Coleccion/Attachments/22/LA%20ACCESIBILIDAD%20EN%20LOS%20CENTROS%20EDUCATIVOS.pdf> .



símbolos. Por esta razón, en los ámbitos en que se pueda, debe haber una unidad de criterios para reducir las discrepancias. En este modelo se presenta como una variable clave en cualquier organización y si es enfrentada en forma adecuada puede constituirse en la variable que permita el alcance de los objetivos. Un buen flujo de comunicación reduce la posibilidad descontrolados y de conflictos.

#### **6.3.4- Relaciones con los destinatarios**

La comunicación es un elemento clave en las relaciones entre los destinatarios, estas relaciones pueden ser personalizadas o mecanizadas. Es sumamente importante desarrollar las habilidades sociales, es decir las relaciones interpersonales enfrentando a los educandos a diferentes situaciones y escenarios. Todos necesitamos educarnos en un entorno socialmente estimulante y de crecimiento personal, por ello se debe favorecer un clima de relaciones que permita el contacto con los demás.

#### **6.3.5- Población que ingresa**

Este bloque refiere al flujo de personas que ingresa a la institución, es decir los destinatarios que son los educandos. Ellos constituyen el centro de la cuestión, por eso es importante estudiar de donde proviene la población estudiantil, cuál es el perfil socioeconómico y cultural de la población que ingresa al centro educativo cada año; coordinar con la institución de la que provienen, elaborar un prueba de ingreso para evaluar los conocimientos previos así como preferencias e intereses, entre otras tareas que permitan un completo conocimiento de la población.

#### **6.3.6- Recursos clave**

En este módulo se describen los recursos que se consideran más importantes para que la propuesta educativa funcione. Toda propuesta requiere recursos humanos y materiales pero se considera necesario contar con recursos

físicos, intelectuales y humanos, estos son los que permiten crear, idear y alcanzar el objetivo del centro educativo.

Si se señala los recursos que son tangibles como instalaciones, edificios, recursos tecnológicos, mobiliario, insumos de oficina y sistemas o bases de datos de los educandos, es la infraestructura en general del centro, de esta manera se hace referencia a los recursos físicos del mismo. Los recursos intelectuales son los intangibles, por ejemplo: la información, la creatividad, la innovación, la enseñanza y el aprendizaje elementos que son parte de la educación de los sujetos. Estos recursos necesitan ser valorados y medidos para determinar la eficiencia de los mismos como parte del proceso de formación. Por último los recursos humanos son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de las personas que integran la institución. Estas personas son necesarias para el desarrollo y ejecución de tareas, acciones, actividades y labores.

### **6.3.7- Actividades clave**

Este bloque pretende describir algunas de las actividades más importantes a desarrollarse para que la educación se lleve a cabo y funcione con éxito. Es claro que las actividades son necesarias para crear y ofrecer una propuesta educativa. Osterwalder y Pigneur (2010, p. 37) definen tres categorías: producción, resolución de problemas y red; estas tres categorías pueden ser utilizadas tal cual las nombran ellos pero con objetivos diferentes.

La producción en educación puede referirse a la producción de conocimiento, de competencias, de habilidades y destrezas en el educando. Esa producción de conocimiento es un proceso en el que el sujeto produce ideas en forma interactiva y contextualizada. Este proceso se logra a través de la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad tomando en cuenta la heterogeneidad para reducir la incertidumbre que rige el mundo actual. Por otro lado, la resolución de problemas que implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales, grupales o institucionales. George Pólya en su obra *Como plantear y resolver un problema* (1945), contempla cuatro fases principales para resolver un problema: 1) Comprender el problema; 2) Elaborar un plan; 3)

Ejecutar el plan. 4) Hacer la verificación; pasos aún vigentes. En el prefacio del libro sostiene:

"Un gran descubrimiento resuelve un gran problema, pero en la solución de todo problema, hay cierto descubrimiento. El problema que se plantea puede ser modesto; pero, si pone a prueba la curiosidad que induce a poner en juego las facultades inventivas, si se resuelve por medios propios, se puede experimentar el encanto del descubrimiento y el goce del triunfo. Experiencias de este tipo, a una edad conveniente, pueden determinar una afición para el trabajo intelectual e imprimir una huella imperecedera en la mente y en el carácter"

Por último, la categoría red. Es una actividad necesaria en la actualidad, ya no se puede permitir "estar aislado". El trabajo en red es un recurso que se debe explotar para crecer. Permite la sinergia, se trabaja a mayor escala y en cooperación, atendiendo a la diversidad en forma creativa estableciendo mayores oportunidades. El trabajo en red es un sistema de elementos necesariamente conectados entre sí que permiten atender las problemáticas que se presentan en un centro educativo.

### **6.3.8- Personas clave**

Cabe preguntarse: ¿Quiénes son los actores clave en una propuesta educativa? Hubo un tiempo en que las personas clave en la educación eran el docente y el alumno. Sin embargo esto ha cambiado, en el proceso de enseñanza y aprendizaje de un sujeto intervienen otras personas además del docente; estos son los adscriptos, los psicólogos, los asistentes sociales, la familia, diversos profesionales de la salud, entre otros. Sin embargo; ¿son todos los actores que intervienen en la educación del individuo conscientes de su participación?

### 6.3.9- Estructura de la institución

La estructura de una institución es el resultado de mecanismos burocráticos pero la dinámica interna de la misma es diferente, existe dispersión de poder lo que se refleja en los actores de la misma, quienes en muchas ocasiones se atribuyen la capacidad de tomar decisiones que no les corresponden acerca de las problemáticas existentes. Esta situación genera malas relaciones, poca o nula comunicación, quiebre de vínculos y malos entendidos y como consecuencia malestar docente y no docente. La coherencia y el orden de una institución educativa genera confianza así como un buen ambiente de trabajo. La estructura significa, guste o no, ordenar un conjunto de relaciones entre las personas que realizan las tareas o actividades del centro educativo. Es una forma de establecer formalmente los flujos de autoridad y los niveles jerárquicos<sup>15</sup> para que funcione la comunicación y coordinación entre los actores de la institución y que éstas respondan al objetivo que se persigue.

#### Palabras finales

Este enfoque se realizó emprendiendo un camino a la búsqueda de soluciones para la tarea diaria de los docentes. La intención es clara, se pretende que cada centro pueda elaborar su lienzo antes de comenzar el año para que de esa manera pueda enfrentar los problemas con una preparación previa, para que pueda analizar sus debilidades y fortalezas, para que se planteen los desafíos necesarios. Las escuelas tradicionales se basan en la transmisión de conocimientos evaluando aptitud y rendimiento, la escuela actual va a destiempo, debe exigir nuevos objetivos porque no tiene la capacidad de para innovar.

Sin embargo hay que responder a cuestiones como ¿cuál será la justa medida entre la justa de la renovación que aportará este modelo a la educación?

---

<sup>15</sup> En algunos casos es conveniente que esté por escrito para evitar conflictos.

## Referencias bibliográfica

- Argall Fransesc (2010). *La accesibilidad en los centros educativos*. España: Ediciones Cinca S.A. <http://www.cermi.es/es-ES/ColeccionesCermi/TelefonicaAccesible/Lists/Coleccion/Attachments/22/LA%20ACCESIBILIDAD%20EN%20LOS%20CENTROS%20EDUCATIVOS.pdf> [Fecha de última consulta: 28/10/2014]
- Carbonell M. (2006), *Igualdad y Constitución*, México: Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación. (Cuadernos de la igualdad, 1)
- Ausubel, Novak., Hanesian H. (1978), *Psicología Educativa: Un punto de vista cognoscitivo*, México: Ed. Trillas.
- Bauman, Z (2006). *Modernidad líquida*. Buenos Aires: FCE.
- Bauman, Z (2007). *Los retos de la educación en la modernidad líquida*. Barcelona: Gedisa.
- Beck, U. (1998). *La sociedad del riesgo*. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica S.A.
- Connor, S. (1996). *Cultura Postmoderna. Introducción a las teorías de la postmodernidad*. Madrid: Akal.
- Freire P. (2010). *Pedagogía de la indignación*. Madrid: Ediciones Morata, S.L.
- Freire P. (2008). *La educación como práctica de la libertad*. Siglo XXI Editores S.A.: Argentina.
- Ley no. 18.437: *Ley General de Educación*. (2009). Uruguay: Poder Legislativo. Disponible en: <http://www.parlamento.gub.uy/leyes/ AccesoTextoLey.asp?Ley=18437&Anchor=> [Fecha de última consulta: 26/10/2014]
- Liotard F. (1998). *La condición postmoderna. Informe sobre el saber*. Madrid: Cátedra.
- Osterwalder A. y Pigneur Y. (2010). *Bussines Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons: Estados Unidos.
- Piaget, J. (1993). *Seis estudios de Psicología*. Barcelona: Planeta-Agostini.
- Polya G. (1965). *Como plantear y resolver un problema*. México: Editorial Trillas.
- Pozo, J. I. (2008). *Aprendices y maestros*. Madrid: Alianza Editorial.
- Vigotsky, L. (1988). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. México: Editorial Crítica, Grupo editorial Grijalbo.